

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL

SESSION 1 – SEMESTRE 1

1B1.B La démarche de recherche-action en MS

Date : décembre 2024

Durée : 2 h

Promotion : M1 MS

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom. Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de P. Bouchet

Question 1 (10 pts). Expliquez les similitudes et les différences entre les approches scientifiques et les études de marché en management du sport et des loisirs actifs. Exemplifiez votre argumentation à partir d'un objet d'analyse en relation avec votre mémoire de recherche et/ou d'enquêtes ou études de marché réalisées dans le cadre de votre cursus universitaire de cette année.

Question 2 (10 pts). Expliquez les principales différences entre une démarche hypothético-déductive et une démarche inductive dans le champ du management du sport. Exemplifiez votre argumentation à partir d'un objet d'analyse de votre choix.

STRATEGIE DES ORGANISATIONS
MASTER 1 MANAGEMENT DU SPORT – UFR STAPS – DIJON
OCTOBRE 2024 – M.SCHULTZ

Répondez aux questions suivantes après avoir pris connaissance de l'étude cas (la crise requin à La Réunion, l'innovation stratégique comme possible levier d'action).

1. Comparez les offres de valeur proposées respectivement par l'île de La Réunion, l'île Maurice et les îles Vanille à partir des critères constitutifs de l'offre suivants : activités d'eau et nautiques (sports, baignade), hôtellerie de luxe, infrastructures routières, infrastructures aéroportuaires, propreté et assainissement, transport collectif, culture et patrimoine (6points).
2. Présentez la courbe de valeur comparée pour l'île de La Réunion, l'île Maurice et les îles Vanille et proposez une analyse de synthèse (4points).
3. Appliquez la méthodologie de l'océan bleu (Kim et Mauborgne, 2005) pour proposer une modification disruptive des critères de valeur traditionnels attachés à l'offre touristique de la Réunion. Pour chaque case de la matrice des 4 actions proposée par Kim et Mauborgne, explicitez les préconisations proposées (7points).
4. Présentez la courbe de valeur renouvelée et proposez une analyse de synthèse (3points).



Collection **CCMP**

G2069

La crise requin à La Réunion : l'innovation stratégique comme possible levier d'action

Auteurs :

Frédéric LASSALLE, Franck BRULHART

Etablissement créateur :

UNIVERSITE BOURGOGNE IAE-UFR Sciences
Economiques

Licence accordée à / Licence granted to : UNIVERSITE BOURGOGNE FACULTE DES SCIENCES DU

Copyright CCMP : Tous droits réservés / All rights reserved

AUCUNE PARTIE DE CETTE PUBLICATION NE PEUT ETRE COPIÉE, STOCKÉE, TRANSMISE, TRADUITE, REPRODUITE OU DISTRIBUÉE SOUS QUELQUE FORME OU SUPPORT QUE CE SOIT SANS L'AUTORISATION DE CCMP, PROPRIÉTAIRE DES DROITS D'AUTEUR.

NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE COPIED, STORED, TRANSMITTED, TRANSLATED, REPRODUCED OR DISTRIBUTED IN ANY FORM OR MEDIUM WHATSOEVER WITHOUT THE PERMISSION OF CCMP, THE COPYRIGHT OWNER.



La crise requin à La Réunion : l'innovation stratégique comme possible levier d'action



Source : suboceas.com

© CCMP 2022 — G2069

Auteurs : Frédéric Lassalle, Franck Brulhart

Établissements créateurs : IAE Dijon

SOMMAIRE

I. La Réunion, un modèle touristique en crise	4
II. Île Maurice, un voisin qui se débrouille mieux	11
III. La dynamique des îles Vanille.....	14
IV. Conclusion	16
V. Bibliographie	17

La crise requin à La Réunion : l'innovation stratégique comme possible levier d'action

L'île de La Réunion est confrontée depuis plusieurs années à une désaffection de sa destination par les touristes. Cela a commencé en 2006 avec la crise « sanitaire » du Chikungunya,¹ mais depuis quelques années une autre crise est venue perturber le développement touristique et il s'agit de la « crise requin² ». Une crise peut se définir comme un incident sérieux qui affecte la sécurité humaine ou l'environnement et qui de ce fait compromet la réputation d'un produit ou d'une organisation (Heath, 1998). Cette crise est avancée comme l'une des raisons principales de la baisse de fréquentation touristique qui aurait déjà coûté 33 millions³ d'Euros à l'industrie touristique de l'île. Le cas d'un secteur de service comme le tourisme, qui a un caractère internationalisé et dont la réussite s'appuie, dans une large mesure, sur sa capacité à proposer une offre sûre et fiable, et sur la réputation qui y est attachée, apparaît ainsi, particulièrement sensible aux crises (Gadheri et al., 2012). Si des attaques de requins ont toujours existé dans cette zone, on recense une nette augmentation à partir de l'année 2011. Entre 2011 et 2019, on dénombre 27 attaques touchant des baigneurs, des surfeurs ou des body-boarders, dont 11 mortelles. L'île a connu deux attaques mortelles en 2019, à Saint-Leu et Sainte-Rose. À titre de comparaison, il y a eu sur la même période 485 attaques dans le monde, dont 47 mortelles. À La Réunion, 40 % des attaques ont été mortelles contre 8 % dans le monde. On constate que La Réunion est surreprésentée pour la part d'attaques mortelles (1 attaque mortelle sur 3 dans le monde), mais aussi pour les autres indicateurs que sont le nombre d'attaques mortelles pour un million d'habitants et le nombre d'attaques mortelles pour 100 km de linéaire côtier.

Depuis plusieurs années, l'IRT (l'île de La Réunion Tourisme⁴) cherche à inverser la tendance à la baisse des séjours touristiques. La Région et l'État ne cessent d'expérimenter de nouveaux moyens pour sécuriser la baignade et empêcher les requins de rejoindre les côtes sans réellement parvenir à une solution satisfaisante (Taglioni et Guiltat, 2015), notamment du fait des contraintes techniques ou météorologiques. Face à la situation aggravée de l'économie du tourisme de l'île de La Réunion qui semble insensible aux modes de gestion de crise traditionnels (Taglioni et

¹ Le Chikungunya est une maladie infectieuse tropicale provoquée par le virus du chikungunya (CHIKV). Elle est transmise par des moustiques.

² La « crise requin » désigne la multiplication des attaques de requins aux alentours immédiats de l'île de La Réunion depuis 2011. Ce phénomène est à l'origine d'une baisse d'activité et d'une diminution du flux de touristes présents dans l'île et de ce fait d'une crise économique subie par l'ensemble des acteurs de l'industrie touristique de ce territoire. Ici le terme « crise requin » fait donc globalement référence à cet enchaînement de crises (crise touristique, crise économique) déclenchés par la multiplication des attaques de squales sur cette zone.

³ Le Journal de l'île de La Réunion, « La crise requin a déjà coûté 33 millions d'euros à l'industrie touristique », 27 février 2015, d'après le rapport sur l'« impact économique de la crise requin à La Réunion ».

⁴ Île de La Réunion Tourisme, ou IRT, est le comité régional de tourisme chargé de la promotion du tourisme sur l'île de La Réunion.

Guillat, 2015), quelles sont les solutions possibles de sortie de crise pour l'IRT ? Le business model touristique de l'île de La Réunion est-il mis en échec ? Est-il possible de proposer des voies d'action innovantes pour le tourisme dans cette zone ? L'île de La Réunion doit-elle s'inspirer du positionnement de ses concurrents ? Ou au contraire doit-elle proposer une voie alternative pour construire un modèle original ? Autant de questions qui constituent des pistes de réflexion ouvertes par cette étude de cas.

I. La Réunion, un modèle touristique en crise

Pour comprendre les enjeux que revêt la crise, il faut comprendre les origines et les conséquences pour le secteur du tourisme sur l'île de La Réunion. La Réunion est confrontée depuis plusieurs années à une désaffection de sa destination par les touristes. La « crise requin » est avancée comme l'une des raisons principales de cette baisse. 30 attaques de requins ont été répertoriées à La Réunion entre 1980 et 2010, soit 1 attaque par an en moyenne, distribuées de façon hétérogène dans le temps. Le nombre d'attaques a été de 5 pour la décennie 1980-1990, de 17 pour la décennie 1990-2000 et de 8 pour 2000-2010. Entre 2011 et 2019, on dénombre 27 attaques mortelles. À La Réunion, 40 % des attaques ont été mortelles contre 8 % dans le monde. Le requin mis en cause dans la quasi-totalité de ces drames est le requin-bouledogue qui se sédentarise et qui attaque dans le but de tuer. Sur les cinq espèces de requins considérées comme dangereuses pour l'Homme, elles sont toutes présentes dans les eaux réunionnaises, particulièrement le requin-bouledogue et le requin-tigre qui évoluent proche des côtes. Le requin mako, le requin longimane et le grand requin blanc évoluent au large des côtes réunionnaises, car préférant des eaux plus profondes ou tempérées. Les causes de cette recrudescence sont mal connues et plusieurs explications sont évoquées : urbanisme, surpêche, pluviométrie, disparition des prédateurs de juvéniles, turbidité des eaux, côte ouest riche en poissons, création, en 2007, de la Réserve Naturelle Marine de La Réunion (RNMR), etc. Ainsi comme le dit Monsieur Z. (Scientifique programme CHARC), interrogé en 2020 : *« Avec le développement des villes, la pollution est une autre cause probable des attaques de requin. Certaines eaux usées malgré des traitements sont rejetées dans la mer, ce qui constitue un environnement propice, à forte turbidité, aux requins-bouledogues qui raffolent des eaux à faible salinité. Les déversements des déchets, dont des carcasses d'animaux morts, via les ravines lors des nombreux épisodes de pluie, sont une cause d'attractivité pour ces prédateurs. La pollution sur le littoral a causé la disparition des coraux et de tout un écosystème lié, dont les requins de récif, prédateurs a priori des juvéniles de requins-bouledogues et tigres. »*

Cette crise requin pénalise lourdement l'image et l'économie locale. En effet, la mer apparaît comme une dimension non négociable du bilan d'image de la destination Réunion et les touristes considèrent les activités de la mer comme le cœur des loisirs offerts à La Réunion (Fabing, 2014). C'est pour cette raison que l'État et les collectivités locales consentent des aides importantes afin d'aider à la reprise des sports d'eau et de nautisme ainsi que la baignade. Cet investissement sur les activités nautiques est

néanmoins insuffisant (l'île Maurice est leader sur ces trois activités en termes d'investissement et de fréquentation de ces activités). Le secteur touristique est à La Réunion la première source d'exportation et constitue un relais stratégique de croissance reconnu pour lutter contre le chômage. Or depuis 2011, on constate un décrochage de la fréquentation française d'agrément qui s'est accentué en 2014. Dans le détail, l'hôtellerie est le secteur le plus touché avec une baisse de la fréquentation de 8 % (2014). L'hôtellerie de luxe qui accusait déjà un retard, en nombre de chambres par rapport à l'île Maurice ainsi qu'aux Seychelles et Maldives, a connu un fort ralentissement. Certains s'interrogent d'ailleurs sur le choix de développer ce segment spécifique de l'hôtellerie sur le modèle de l'île Maurice. Ainsi comme le dit Monsieur U. (membre d'une organisation professionnelle du tourisme), interrogé en 2020 : « À l'intérieur, ce sont les gîtes, locations de vacances et chez l'habitant qui dominent le marché de l'hébergement. Je ne pense pas que la présence d'hôtels de luxe à l'intérieur soit un élément important de croissance sauf peut-être aux thermes de Cilaos (...) La Réunion est perçue comme une île de contraste, de randonnées et d'un accueil très chaleureux. Les hôtels de luxe comme le Palm et le Lux permettent de rattraper notre retard pour une clientèle aisée, mais ne doivent pas être une tentative pour rattraper les complexes mauriciens (...) La Réunion doit trouver un positionnement alternatif notamment fondé sur l'écotourisme, qui promeut une forme de voyage responsable dans les espaces naturels, qui est respectueux de la protection de l'environnement et en accord avec le bien-être des populations locales. »

Le « secteur de la mer » est également sinistré avec un retournement brutal de la conjoncture. Dans le surf et la plongée sous-marine, la quasi-totalité des emplois a été supprimée, les écoles et les boutiques ne pouvant retenir leur clientèle. Certes d'autres motifs que la crise requin peuvent être invoqués pour expliquer cette évolution (prix des billets d'avion trop élevés au regard d'autres destinations, embouteillages importants dégradant l'image de la destination...), mais une part importante de cette évolution défavorable qui s'accroît encore en 2014 semble pouvoir être attribuée au « stress requin » (Fabing, 2014). Depuis 2013 par arrêté préfectoral, « La pratique de la baignade et des activités nautiques est interdite dans la bande des 300 mètres du littoral du département de La Réunion, sauf dans le lagon et, en dehors du lagon, dans les espaces aménagés et les zones surveillées définies par arrêté municipal, les activités les plus exposées au risque requin, à savoir : la baignade, les activités nautiques utilisant la force motrice des vagues (surf, bodyboard, bodysurf, longboard, paddleboard). Il est rappelé que la pratique de la baignade et des activités nautiques au sein de ces zones aménagées n'est possible que dans les conditions et aux créneaux horaires portés à la connaissance des usagers par les services municipaux sur site ». Des mesures de protection, via la pêche de ces requins, sont également mises en place. Le nouveau programme de pêche aux squales pour la période 2018-2021 (ex CapRequins) piloté par le Centre de Ressource et d'Appui (CRA) a été validé en mars 2018. Le CRA devient, en 2019, le Centre Sécurité Requin et s'engage, avec notamment le programme réunionnais de pêche de prévention, à agir efficacement et rapidement pour diminuer le risque requin. Déjà mis en place en Australie et en Afrique du Sud,

la pêche de prévention réduirait de manière significative le taux d'attaque (90 % dans les pays concernés). Mais cette analyse ne fait pas consensus. Ainsi, comme le dit Monsieur AZ. (club de pêche aux gros), interrogé en 2020 : *« Prélever (tuer) des requins pour limiter les risques est totalement inefficace. D'abord parce qu'on va s'attaquer près des côtes à des espèces qui sont pélagiques (qui vivent en pleine mer). Ensuite parce que le nombre d'animaux prélevés est négligeable. À La Réunion, on a prélevé quelques spécimens. C'est tout à fait ridicule par rapport à l'échelle de l'espèce, cette prise n'aura pas d'impact. Mais elle donne un très mauvais signal. »*

L'annonce faite par le Président de la République en octobre 2019 de rouvrir l'océan aux usagers d'ici 2022 fait également débat sur l'île de La Réunion. En effet, si l'État semble amorcer un changement en autorisant dès l'année 2022 la « sortie » des surfeurs (à condition de porter un bracelet « anti-requin » et de respecter une charte de bonnes pratiques) et les baignades dans des lieux localisés, les observateurs locaux soulignent un nouvel élément de langage dans le discours du politique avec la notion de gestion du « risque requin » plutôt que « crise requin ». Pour les sports d'eau au large, La Réunion maintient cette activité, car elle détient le pôle France de surf et que de nombreux Réunionnais pratiquent cette activité. Néanmoins, malgré des investissements conséquents, l'État et les collectivités locales ne peuvent garantir la sécurité et la fin du problème « requin ». Par ce glissement sémantique, les pouvoirs publics préparent selon eux un retour à la normalité. De leurs côtés, les associations de lutte contre la « crise requin » font entendre leurs voix, fustigeant ces mesures qui ne sont pas de nature à régler durablement la crise, à redonner l'océan aux Réunionnais et à redorer l'image de l'île aux yeux des touristes. Selon ces parties prenantes, au-delà du discours de banalisation qui n'est pas à la hauteur des enjeux en terme économique et d'image pour l'île, aucune mesure réellement efficace n'a été annoncée.

Plusieurs dispositifs ont été mis en place pour contrôler le problème requin et sécuriser certaines plages (vigies, filets, « drumlines », palangres de fond, caméras, embarcations, moyens acoustiques...) sans pour autant obtenir de résultats satisfaisants. En outre, elles posent question en termes de pérennité. Ainsi comme le dit Monsieur O. (club de surf), interrogé en 2020 : *« Pour sécuriser une plage comme Boucan Canot, l'investissement représente 10 millions d'euros, alors que tout ce que l'on retient de Boucan Canot c'est les attaques de requins sur les surfeurs. Il faut réfléchir à d'autres actions moins coûteuses et ayant un vrai impact. Ce programme Cap Requin est grotesque, ça nous coûte une fortune pour mettre des "drumlines" effaroucheurs de requins et ça a l'effet inverse parce que ça renforce le risque en attirant les requins du large vers les zones balnéaires. Tous ces systèmes ne servent à rien pour protéger et on peut même s'interroger sur l'accentuation du risque. »*

Indépendamment de ces mesures défensives, certains avancent l'idée que de nouveaux critères d'offre pourraient être intégrés dans l'offre actuelle afin de proposer une nouvelle valeur aux clients. Parmi ces nouveaux critères, nous pouvons citer la

mise en avant du lagon (largement sous-exploité aujourd'hui) qui n'est pas connu des touristes arrivant à La Réunion dans les bilans d'enquête. Un lagon est une étendue d'eau peu profonde fermée au large du littoral par un récif corallien et donc protégée de la présence des requins. Le lagon présente les atouts essentiels pour la baignade (palmes-masques-tubas, plages...), les activités nautiques comme le paddle, le pédalo, le kayak... activités ne nécessitant pas d'eaux profondes. Ainsi, comme le dit Monsieur BA (syndicat de l'hôtellerie, du commerce, de l'artisanat), interrogé en 2020 : *« Les touristes connaissent tous les plages de l'île Maurice, mais il faut que l'IRT fasse aussi connaître le lagon de La Réunion. Personne ne le connaît à part les touristes qui sont déjà venus. Il faut créer une image "Lagon" à La Réunion (...) Le lagon est une principale force d'attraction pour se baigner et ça depuis toujours, mais les touristes ne le savent pas »*. Un autre élément absent, mais qui mériterait d'être proposé est le Maloya qui est une musique traditionnelle réunionnaise inscrite en 2009 au patrimoine culturel immatériel de l'humanité (UNESCO). Ce patrimoine apparaît aux yeux de certains observateurs comme largement sous mobilisé. Ainsi comme le dit Monsieur Y. (syndicat de l'hôtellerie, du commerce, de l'artisanat), interrogé en 2020 : *« il faut avant tout répondre aux attentes des collectivités locales, des Réunionnais, mais surtout contribuer à l'attractivité culturelle de l'île, participer au développement du tourisme culturel et promouvoir notre patrimoine (...) Le Maloya est le porte-étendard de la musique réunionnaise, mais il faut le faire vivre pour attirer les touristes, à côté des festivals déjà existants (...) La nature n'est pas la seule caractéristique que doit mettre en avant l'île de La Réunion. Le Maloya est au cœur des traditions et pourrait donner une visibilité internationale à La Réunion. Il est devenu patrimoine culturel immatériel de l'humanité parce qu'il est porté par environ 300 groupes dont certains mondialement connus »*.

Un élément qui apparaît comme devant être créé pour développer une nouvelle offre touristique à La Réunion est un ciblage spécifique des clients réunionnais. En effet, les Réunionnais sont peu mis en avant dans la politique touristique de l'île de La Réunion alors qu'ils représentent potentiellement le premier consommateur de la destination. Ainsi comme le dit Monsieur T. (organisation professionnelle du tourisme), interrogé en 2020 : *« Sauver le tourisme réunionnais passera par les touristes réunionnais. Il est impératif pour l'IRT de les faire venir et de faire du "bouche à oreille" un outil de communication (...) Nous devons d'abord attirer une clientèle locale dans nos chambres d'hôtel. Avec un double effet, celui de remplir et celui de confronter les touristes extérieurs à la population réunionnaise. Le principal atout de l'île c'est la population de La Réunion (...) Les touristes extérieurs désertent la destination, il nous faut donc cibler les potentiels consommateurs qui sont déjà là »*. Enfin, certains appellent à innover pour faire du requin une opportunité plus qu'une contrainte, voire à remettre en question le cœur même du modèle touristique de l'île. Ainsi comme le dit Monsieur T. (organisation professionnelle du tourisme), interrogé en 2020 : *« Au lieu de se lamenter sur le déficit d'image négative lié au requin. Il faut que l'on réfléchisse à comment transformer ça en opportunités. Il y a des pays qui sont arrivés à faire un atout touristique comme le Costa Rica. C'est à nous de faire les efforts nécessaires »*. Certains proposent même une révolution des

pratiques et une modification radicale du positionnement. Ainsi comme le dit Monsieur AY. (club de plongée), interrogé en 2020 : « *Il faut peut-être accepter que la mer n'est pas qu'à l'homme et envisager de changer nos pratiques. Aujourd'hui l'image de La Réunion repose en partie sur ses fonds et sur la plongée, mais on ne peut pas continuer comme ça.* » Certaines destinations sont parvenues à faire du requin le cœur de leur attractivité touristique, attirant des plongeurs venus spécifiquement observer et nager avec les requins (mise en place de cages d'observation ou de permis de nage). C'est en 1978 que le Costa Rica a décidé de créer le Parc National Isla del Coco couvrant une superficie de 1971 km², mais dont seulement 23,85 km² représentent la surface de l'île. Ce Parc est un véritable paradis pour les amateurs de plongée sous-marine qui nageront au milieu des requins marteaux, des raies mantas, des requins-baleines, des dauphins, des thons, ou des requins-corails. Les Philippines proposent également des centaines de plongées avec des requins, qu'il s'agisse de requins-baleines, de requins de récif ou de requins-zèbres. À Malapascua, à 30 mètres de profondeur, les plongeurs attendent que les requins-renards viennent faire leur toilette quotidienne. Les îles Galápagos abritent des bancs de requins-marteaux et à Gordon Rocks, un cratère érodé près de l'île de Santa Cruz, les plongeurs peuvent s'approcher assez près des requins-marteaux en toute sécurité.

Figure 1 — Requins marteaux dans le sanctuaire des Cocos Islands



Face à cette crise, l'IRT (« Île de La Réunion Tourisme », comité régional de tourisme chargé de la promotion du tourisme sur l'île de La Réunion dont le périmètre d'action est le développement, l'aménagement et la promotion de la destination) semble démuni et peine à trouver des solutions efficaces et durables (Taglioni et Guiltat, 2015). Les professionnels du tourisme (hôteliers, pêcheurs traditionnels, clubs de plongée) annoncent une baisse de chiffre d'affaires de l'ordre de 30 à 50 % pour les cinq dernières années et ils considèrent que les mesures de sécurité mises en œuvre par les pouvoirs publics sont insuffisantes pour faire « pivoter » positivement l'image de la

destination « Réunion ». L'IRT s'est lancé depuis le 17 septembre 2016⁵, dans une stratégie de reconquête des touristes désaffectant la destination. Pour cela, une nouvelle signature « L'Île intense⁶ » a été présentée, déclinée dans toutes les campagnes de promotion et de communication de l'IRT (au travers de symboles emblématiques de l'île comme les pailles en queue, baleines, piments, pilons, palmiers, cascades, tortues... : au total, 40 pictogrammes pays ont été réunis pour faire un ensemble universel, accessible à tous).

Cependant, ces mesures apparaissent plus comme le moyen de contourner le problème que de résoudre la crise et semblent globalement inefficaces (Taglioni et Guiltat, 2015). L'une des actions les plus concrètes de l'IRT est celle de la promotion du Volcan. Le Piton de la Fournaise est l'un des volcans rouges les plus actifs de la planète, avec en moyenne plus d'une éruption par an. En outre, c'est le seul volcan présent dans les îles Vanille, constituant ainsi un facteur de différenciation potentiel important de l'île de La Réunion. Ainsi comme le disent respectivement Madame L. (IRT [île de La Réunion Tourisme]), ou Monsieur P. (club de surf), interrogés en 2020 : *« Au vu du contexte, il serait plus judicieux de vendre notre volcan et nos cirques que des plages interdites à la baignade... »*, *« Les touristes viennent principalement pour le volcan qui a sculpté des paysages lunaires, des cirques et des pitons. C'est pour cette généreuse nature, lacérée de sentiers de randonnées, que le monde entier vient à La Réunion. Pourtant l'intérieur de l'île n'est toujours pas mis en avant et tout le monde se concentre sur les cascades et la plage »*. En effet, l'île de La Réunion jouit d'un intérieur remarquable, classé au patrimoine mondial de l'UNESCO depuis 2010, composé de 3 cirques, de pitons et de remparts, couvrant approximativement 40 % de l'île.

En outre, selon certains experts interrogés, les mesures mises en œuvre par l'IRT ne prennent pas en compte différents problèmes apparus dans les bilans d'image de La Réunion. Il ressort de ses enquêtes des problèmes liés aux infrastructures routières largement embouteillées (voire complètement saturées même si l'IRT fait la promotion des solutions de transports collectifs (Car Jaune, covoiturage...). Ainsi comme le disent respectivement Monsieur F. (conseil départemental de La Réunion) et Madame V. (organisation professionnelle du tourisme), interrogés en 2020 : *« Les embouteillages sont trop nombreux en situation normale. Alors en situation post-cyclone avec la route basculée, les trajets deviennent infernaux. Il est urgent de repenser les déplacements à La Réunion. Le co-voiturage ne peut pas être la seule solution ! »* ; *« Certains axes ont toujours été très fréquentés, mais depuis 2001, on enregistre une forte progression. Le moindre événement est désormais source de congestion, si un axe est coupé, ou si la route du Littoral est basculée, on peut rapidement atteindre des records d'embouteillages »*. Les pouvoirs publics ont réalisé des investissements pharaoniques pour le projet de la nouvelle route du Littoral (NRL). Cette voie rapide en cours de construction est une succession de viaducs et de

⁵ Clicanoo, « L'île intense : identité de l'IRT. », 17 septembre 2016

⁶ L'Echotouristique.com, « La Réunion change son image », 21 septembre 2016.

chaussées gagnés sur la mer d'une douzaine de kilomètres et reliant à terme Saint-Denis à La Possession en remplaçant l'actuelle route du Littoral, trop exposée aux attaques climatiques. Cependant, une avalanche de problèmes techniques, écologiques et financiers, et judiciaires font de ce projet un échec majeur.

Les infrastructures aéroportuaires apparaissent également sous-dimensionnées au regard du nombre de départs et d'arrivées, surtout pendant les vacances scolaires, limitant de ce fait le développement de l'île et contribuant à dégrader l'expérience client des touristes. L'aéroport de Saint-Denis a une capacité de 2,5 millions de voyageurs et l'aéroport de Saint-Pierre a une capacité de 500 000 voyageurs, mais n'accueille aujourd'hui que des vols en provenance de la région (cf. figure 2). À titre de comparaison l'aéroport de l'île Maurice a une capacité de 4 millions de voyageurs. En outre la pauvreté des offres aériennes contraintes par les infrastructures limite l'arrivée de nouvelles compagnies, bridant ainsi la concurrence. Ainsi comme le dit Monsieur AX. (club de plongée) interrogé en 2020 : *« Il est inconcevable que notre tourisme dépende autant des compagnies aériennes. L'IRT doit attirer de nouvelles compagnies, permettre le développement de l'infrastructure (...) Dans un audit commandé par un groupe d'hôtelier, l'un des freins mis en avant est le prix du billet d'avion. Surtout ce prix, parfois jugé excessif, détériore le rapport qualité/prix du séjour. Comme l'avion est le seul moyen de venir à La Réunion, les voyageurs hésitent quand les prix sont aussi élevés au regard d'autres destinations (Antilles) plus abordables »*. Enfin, les taxes d'aéroport sont particulièrement élevées, renchérissant notablement le prix des billets. Par exemple, sur un vol en février (hors vacances scolaires), la compagnie (Air France, Air Austral ou Corsair) facture environ, par personne, 300 € le billet et ajoute 400 € de taxes pour un prix final pour le consommateur de 700 €.

Figure 2 — Aéroport de Saint-Denis, Roland Garros



Enfin les professionnels dénoncent les problèmes de propreté sur l'ensemble de l'île (chiens errants ; ordures ; sites surfréquentés...). Ainsi comme le dit Monsieur AX. (club de plongée) interrogé en 2020 : « *Les touristes nous font quand même des retours sur le manque de propreté sur certains sites, les poubelles qui traînent, les chiens errants en masse... Ils nous disent que c'est dommage de négliger l'environnement d'une si belle île. Et ils ont raison, car c'est eux nos premiers commerciaux, c'est eux qui vont vanter ou non notre île à leurs amis, leur famille* ».

Ce n'est pas avec les aides proposées par la région (continuité territoriale) que le nombre de touristes repartira à la hausse surtout après la situation de pandémie mondiale du Covid19 (cf. tableau 1). Par ailleurs, cette politique de continuité territoriale apparaît très critiquée. Ainsi comme le dit Monsieur W. (organisation professionnelle du tourisme), interrogé en 2020 : « *La continuité territoriale c'est une gabegie ! L'objectif pour le CRT était de se servir de cet argent public pour se construire une popularité. De fait, des personnes qui ont des revenus bien suffisants pour voyager bénéficient de l'aide publique versée aux compagnies aériennes* ».

Tableau 1 — Les touristes à La Réunion

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nombre de touristes	201 800	210 800	190 000	187 400	197 400	190 034	218 316	241 579	234 405	121 072
Pays de résidence										
France métropolitaine	169 200	166 900	152 600	149 100	152 000	151 698	166 869	191 145	197 556	103 217
Océan indien	17 400	21 200	22 600	21 000	26 300	18 346	33 434	31 281	20 843	11 213
Continents européens (hors France)	7 700	8 500	9 600	12 300	14 400	13 199	13 797	15 742	13 363	4 939
Autres pays	6 700	14 200	5 200	5 000	4 700	6 790	4 216	3 400	2 643	1 703

Source : IRT (1er Semestre 2020)

II. Île Maurice, un voisin qui se débrouille mieux

Depuis les années 1990 et en une dizaine d'années, l'île Maurice est devenue une destination privilégiée. L'île Maurice est un archipel de 2040 km², située à 2000 km au large des côtes Est du continent africain. Cet archipel est constitué de 6 îles : Rodrigues, Agaléga, l'archipel de Saint-Brandon, l'archipel des Chagos, l'île de Tromelin et l'île Maurice. Île tropicale, elle possède les trois S qui favorisent l'épanouissement du tourisme moderne (Sun, Sand and Sea). Mais l'atout naturel le plus remarquable de l'île Maurice, c'est le littoral. Les 200 km de côtes sont complètement entourés, sauf au sud, par un récif barrière qui génère un lagon de 243 km² d'autant plus favorable au développement des loisirs balnéaires que la majeure partie de la côte est constituée de

plages de sable blanc corallien⁷. Cette barrière assure une protection face au risque requin et aucun accident n'est survenu au cours de ces dernières années⁸. La priorité des pouvoirs publics est évidemment de maintenir ses efforts sur les activités nautiques et de profiter de ces ressources naturelles particulièrement favorables pour communiquer autour des activités liées à la mer. C'est cette situation géographique particulièrement favorable et le choix de l'hôtellerie de haut de gamme qui sont à l'origine du développement économique qu'a connu l'île au cours des 50 dernières années, donnant naissance à l'un des pays les plus riches de la zone (avec un revenu par habitant supérieur à 3 600 dollars).

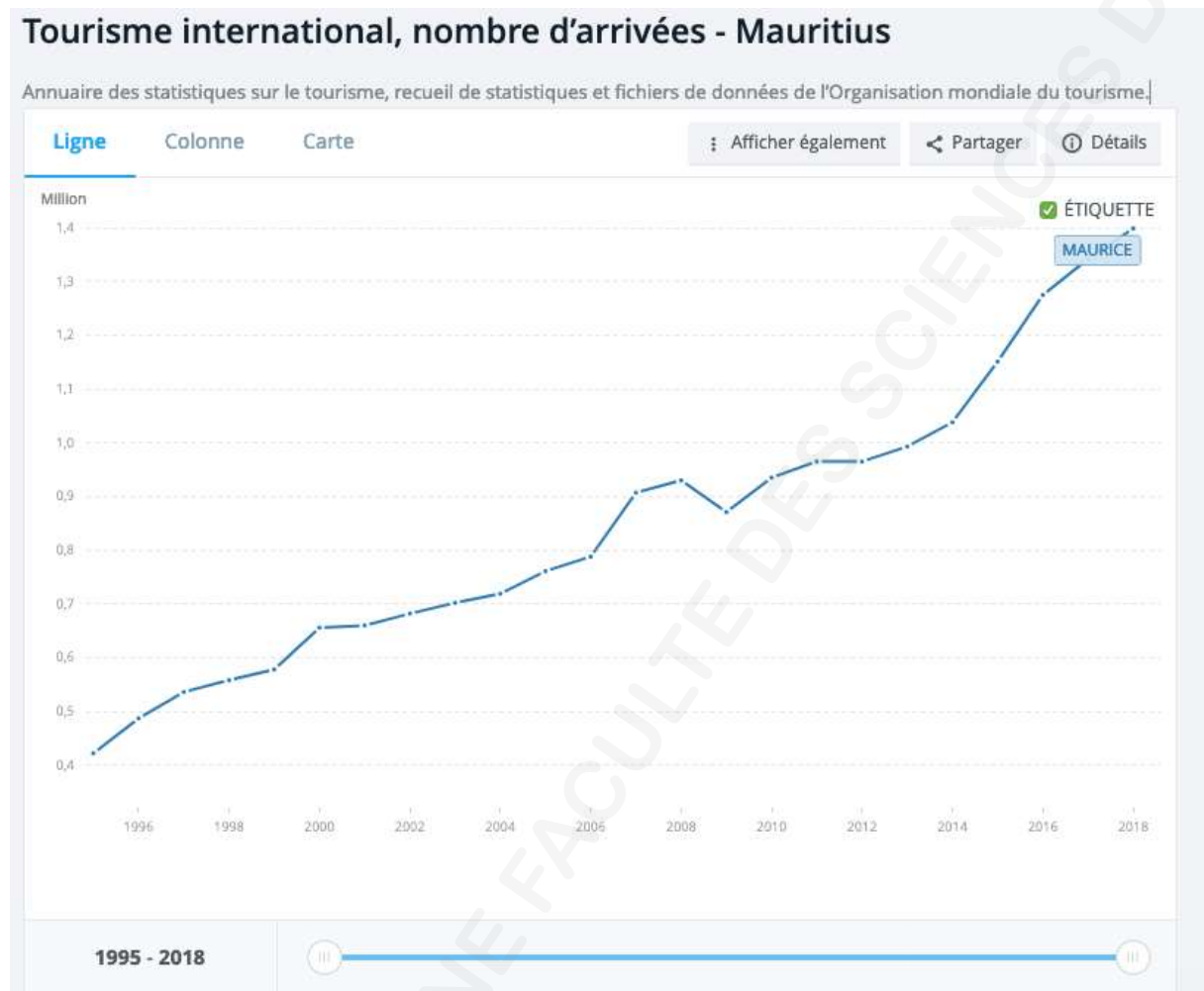
En 2019, l'île Maurice est passée à côté d'un nouveau record en termes de fréquentation touristique. Le nombre de touristes depuis quelques années dépasse le million, voire même 1,4 million en 2018 (cf. figure 3 ci-dessous) contre 241 579 pour La Réunion la même année, soit 7 fois moins pour l'île française. Dans un contexte de recul des visites touristiques globales de 1,1 % en 2019, la campagne de promotion soutenue par la Tourism Authority et les établissements hôteliers de luxe de la partie Est de l'île vise essentiellement la clientèle haut de gamme française — l'une des rares en hausse en 2019 avec 6 % de croissance par rapport à 2018 — qui demeure la première pourvoyeuse du tourisme mauricien avec plus de 21 % de parts de marché comme confirmé par les statistiques récemment émises par le bureau des statistiques de Maurice. Le secteur devrait toujours exercer une influence positive sur le taux de croissance du pays cette année. Cette dernière tendance peut, dans une certaine mesure, être liée à la baisse des arrivées par voie aérienne observée récemment, tandis que la croissance globale du nombre de visiteurs au cours de ces périodes était principalement liée à une hausse notable des arrivées par voie maritime — principalement en ce qui concerne les navires de croisière — qui, en soi, génèrent relativement moins de revenus que les arrivées en avion. Afin de favoriser le retour de transport aérien, l'île n'a pas hésité en 2013 à améliorer son infrastructure aéroportuaire afin de permettre l'atterrissage du nouvel A380 d'Airbus, mais également de se doter d'un nouveau terminal pouvant traiter plus de passagers. Afin d'accompagner tous ces nouveaux touristes, le gouvernement mauricien a simultanément continué le développement de ses infrastructures routières, réalisant les efforts nécessaires pour rallier les points essentiels de l'île le plus facilement possible. Si le réseau de taxis est très développé, l'île Maurice dispose également de transports en commun de grande qualité. Non seulement les autobus sont sûrs, mais ils sont aussi d'un très bon rapport coût-efficacité. La plupart des chauffeurs sont amicaux et serviables ; ils aident fréquemment les touristes concernant les directions et les itinéraires. Les inconvénients notoires des bus sont le temps de trajet plus élevé que les autres moyens de transport et le fait que nombre d'autobus ne sont pas climatisés. Il y a cependant un service d'autobus express qui part de Port-Louis et

⁷ Cahier Nantais, 1999, n° 52

⁸ L'express.mu, 5 juillet 2019. « Le seul accident recensé (officiel) ces vingt dernières années est celui d'un pêcheur mortellement blessé en manipulant un requin capturé, vers Saint-Brandon, en 2014 ».

marque des arrêts dans le Nord et le Sud de l'île, de même que dans les principales villes (ces véhicules ont tendance à être climatisés).

Figure 3 — Le touriste à l'île Maurice



Source : OMT (1er Semestre 2020)

Vedette incontestée des fantasmes exotiques, l'île Maurice déroule tous les clichés insulaires, à commencer par ses plages où la température de l'eau tourne autour de 25 °C. Mais ses paysages inattendus ou son histoire passionnante sont d'autres excellentes raisons de redécouvrir ce paradis. L'île Maurice est un kaléidoscope : le tourisme hôtelier de haut de gamme y règne en maître, mais les activités de pleine nature sont en pleine croissance. Les grands classiques mauriciens ne sauraient pour autant être snobés. Protégée par ses remparts volcaniques, la côte ouest de l'île — avec son emblématique piton rocheux du Morne, inscrit au patrimoine mondial de l'UNESCO — offre un superbe littoral attirant surfeurs, plongeurs, kitesurfeurs et amateurs de pêche aux gros.

Si la carte postale « lagon turquoise, filaos, plages de rêve et hôtels de luxe » a encore de beaux jours, c'est sur une île plurielle que les autorités touristiques veulent

désormais, et à l'unisson, communiquer, encourageant l'exploration hors des sentiers battus. Certes, l'île n'a pas les richesses intérieures de La Réunion sa voisine, mais bien plus à offrir que ses clichés balnéaires. De quoi séduire une nouvelle clientèle et contrer la concurrence. Pour cela des efforts ont été entrepris pour assurer une propreté des lieux incontournables (la cascade de Chamarel, l'île aux Cerfs, la plage Flic en Flac, le jardin des Pamplemousses, la Terre aux Sept Couleurs, la capitale Port Louis, Grand Bassin...) afin d'assurer la meilleure image possible auprès des touristes qui restent les meilleurs ambassadeurs de l'île. En outre, on constate une évolution proactive vers un éco-engagement de l'hôtellerie mauricienne à l'image du groupe Attitude qui comprend 8 hôtels éco-engagés et 1295 employés. Depuis sa création en 2008, le groupe Attitude s'est engagé dans le développement durable de son île, en promouvant et soutenant l'économie et la communauté locales, au travers par exemple des « Expériences Otentik » ou encore en soutenant des initiatives culturelles locales (festival, expositions, concours de musique...). Cette vision en faveur d'un tourisme durable s'est affirmée au fil des ans devenant une mission pour l'entreprise. C'est notamment pour concrétiser cet engagement qu'est né le mouvement « Positive Impact », avec 3 axes majeurs qui ont été définis pour orienter les actions du groupe : la préservation de l'environnement, le soutien à l'économie locale, l'accompagnement des communautés locales.

À la suite de la crise du Covid, les touristes semblent retrouver le chemin de Maurice et on sent un regain d'intérêt pour cette destination avec une population vaccinée pour une large majorité. Ce redémarrage pourra d'ailleurs constituer un levier pour l'ensemble de la région. Les investisseurs en tout cas croient en ce potentiel avec le développement de nouvelles infrastructures hôtelières de très haut de gamme à l'image du nouvel hôtel du groupe The Lux Collective au Nord de l'île, à Grand Baie (86 suites, 8 villas avec piscine privée et 20 résidences penthouse avec piscine individuelle, un spa, un fitness et 3 restaurants dont un est à portée gastronomique).

III. La dynamique des îles Vanille

Pour profiter de l'attractivité de l'île Maurice et des autres îles de l'océan Indien, un défi touristique d'envergure a été lancé par les représentants des Offices de Tourisme de l'océan Indien. Le projet des « îles Vanille » visant à coupler les destinations, en réunissant et valorisant les atouts des îles de la zone pour un développement touristique commun. Les professionnels du tourisme ont conscience que l'essor touristique de La Réunion, Maurice, Madagascar, Les Seychelles, Les Maldives, Les Comores et Mayotte passe par la mise en commun de moyens et de savoir-faire spécifiques. C'est pourquoi le concept de la « vanille » élément naturel, gastronomique et touristique commun aux îles de l'océan Indien permet de lancer une marque qui renforce la notoriété de ces destinations et de mieux les vendre au national et à l'international. Aux singularités de chacun (le tourisme haut de gamme de Maurice proposé dans ses hôtels et ses prestations touristiques, la qualité multiîles des

Seychelles et le développement du tourisme vert à La Réunion par exemple), s'allient aux atouts communs des « îles Vanille » : le patrimoine créole, la beauté des paysages, les langues étrangères, le mélange des cultures (francophone, anglophone, créole)...

Dans la dynamique des îles Vanille, chaque île peut jouer de sa différence pour attirer des touristes sur son territoire. Madagascar reste une destination indémodable pour les passionnés de nature, d'aventure et de culture. Le Sud malgache est réputé pour ses parcs nationaux, sa géographie hors norme, la diversité de ses populations ainsi que ses plages et ses fonds marins. Cette mosaïque se déroule en suivant la mythique N7, le principal axe routier qui traverse le pays en diagonale, des paysages dominés par des rizières en terrasses. Petit détour plein est, vers le canal des Pangalanes, une voie d'eau artificielle que l'on descend en pirogue traditionnelle, avant de retrouver les hauts plateaux du centre du pays et la réserve d'Anja, un havre pour les lémuriens, l'animal symbole de l'île rouge. Vient ensuite l'envoûtant massif de l'Isalo, ponctué de merveilles géologiques : montagnes de grès, canyons profonds, cirques rocheux, grottes, piscines naturelles... Madagascar affiche une diversité de reliefs sans égal. Dans le sud-ouest sec et aride, le parc de l'Isalo et le littoral de Tulear contrastent singulièrement avec Nosy Be et les régions luxuriantes du nord et de l'est. Dans ce quart pauvre et isolé, le visiteur profite de paysages grandioses et de plages désertes, habitées par l'un des derniers peuples de chasseurs-cueilleurs du monde, les Mikea.

L'économie des Seychelles, un archipel de l'océan Indien occidental, est tirée par le tourisme de luxe, et a accueilli plus de 360 000 visiteurs en 2018. C'est deux fois plus qu'il y a dix ans. L'archipel essaie de se préserver son immense territoire marin — plus de 1,3 million de km — et, à quelques exceptions près, le tourisme balnéaire, comme la populaire plage de Beau Vallon sur Mahé ou celle d'Anse Source d'Argent sur Praslin, régulièrement citée comme une des plus belles plages du monde.

Les Maldives jouent également sur le tourisme balnéaire et les infrastructures de luxe comme Maurice et les Seychelles. En 2019, les Maldives avaient attiré un nombre de record de 1,7 million de touristes étrangers, en hausse de 15 % par rapport à 2018, d'après le gouvernement.

Au premier coup d'œil en direction de l'archipel des Comores, le touriste comprend rapidement que les trois îles cumulent les atouts, tant naturels que culturels, susceptibles d'attirer les touristes de tous horizons, de la beauté paradisiaque de ses plages et de ses lagons à la diversité de sa faune marine et de ses paysages, sans oublier un patrimoine historique unique hérité des sultans. La fréquentation n'a jamais été aussi importante que ces dernières années sur l'archipel, avec un nouveau record établi en 2018 avec 35 000 touristes (loin des Maldives avec 1,7 million) enregistrés aux frontières — un chiffre en hausse de 28 % comparé à celui de 2017. Un résultat encourageant, même s'il est constitué à 90 % par les membres de la diaspora. Au sein des îles Vanille, les Comores espèrent profiter de ressources comme la déserte aérienne qui actuellement est insuffisante. Les Comores ont un potentiel unique, c'est une terre

vierge où tout reste à découvrir pour convaincre les 250 000 touristes espérés chaque année à l'horizon 2030. Dans ce nouveau label « Vanille », les acteurs que sont Mayotte, les Comores et Madagascar sont en retard en termes d'infrastructures aéroportuaires et routières. De même que pour l'hôtellerie (et d'autant plus pour celle de luxe) ou encore la propreté de certains sites touristiques. Néanmoins, ces destinations veulent profiter des locomotives que sont les Seychelles, les Maldives et l'île Maurice pour pouvoir se développer tout en ayant un soutien important de leur état respectif dans l'espoir d'un essor de ce secteur d'activité. Par exemple, les Comores espèrent s'appuyer sur la complémentarité de ses îles : « Écotourisme sur Mohéli, agrotourisme sur Anjouan et tourisme d'affaires sur la Grande Comore », précise Rachidi Mohamed⁹, le directeur général de l'Office du tourisme comorien. Plus un hub d'hôtels cinq étoiles dans le nord de l'île principale, pour développer un tourisme plus familial.

IV. Conclusion

Depuis 2015, jamais l'océan Indien n'a été autant en vedette dans les programmations des tour-opérateurs. Les spécialistes y renforcent leurs bases quand des généralistes forts en clubs comme Transat France (Look Voyages et Vacances Transat) y effectuent leur retour, brochure dédiée à l'appui. Tous les opérateurs mettent en avant la stabilité de la zone. Si les Seychelles ont été pénalisées par l'arrêt des vols directs d'Air Seychelles au départ de Paris (repris en juillet 2014), les Maldives ont souffert, et continuent d'être boudées, pour leur prise de position radicale, notamment le rétablissement de la peine mort pour les enfants. La Réunion a, de son côté, accusé le coup de la crise requin (-14,5 % en ventes de forfaits). Cette crise appelée « crise requin » est aujourd'hui contrée par une approche marketing proposée par l'IRT au travers de son concept de « l'île intense » et par le développement de partenariats avec « les îles Vanille ». Malgré tout, cette approche est plus un moyen de contourner le problème que de le résoudre au travers d'une nouvelle offre de valeur pour les touristes. La question se pose pour l'île de La Réunion de reconsidérer son offre de valeur, pour faire face notamment à la croissance de son principal concurrent qu'est l'île Maurice.

⁹ Jeune Afrique, « Tourisme : Les Comores, trois destinations en une », 27 novembre 2019.

V. Bibliographie

- Brulhart F., Lassalle F. (2021) « Jaws vs Blue Ocean : créer un océan bleu pour contrer la crise requin à La Réunion », *Management et Avenir*, 3/123, pp.67-89
- Brulhart F., Favoreu C., Gherra S. (2015) « Stratégie », Dunod, Paris
- Fabing P. (2014), « Impact économique de la crise requin à La Réunion », Rapport SAGIS/DEAL Saint-Denis, La Réunion.
- Gadheri Z., Puad Mat Som A. & Henderson J. C. (2012), « Tourism crises and island destinations: Experiences in Penang, Malaysia », *Tourism Management Perspectives*, 2–3, 79–84.
- Hall C.M. (2010), “Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism”, *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401–417.
- Heath R. (1998), *Crisis Management for Managers and Executives*, Financial Times Publishing, London.
- Kim C.W. & Mauborgne R. (2004), “Value innovation : The strategic logic of high growth”, *Harvard Business Review*, 82(7-8), 172-180.
- Lecocq, X., Demil, B., & Ventura, J. (2010). Business models as a research program in strategic management: An appraisal based on Lakatos. *M@n@gement*, 13(4), 214-225.
- Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. *Revue Française de Gestion*, 7 (197), 113-126.
- Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et déploiement d’un nouveau business model : l’étude d’un cas désarmant. *M@n@gement*, 13 (4), 266-297.
- Taglioni F. & Guiltat S. (2015), « Le risque d’attaques de requins à La Réunion », *EchoGéo*, 23.
- Wang J. & Ritchie B.W. (2010), “A Theoretical Model for Strategic Crisis Planning: Factors Influencing Crisis Planning in the Hotel Industry”, *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297-317.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 – SEMESTRE 1
1B2B Gestion des ressources humaines

Date : Décembre 2024

Durée : 2h

Promotion : M1 MS

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom.
Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de M Friscourt

L'usage de la calculatrice avec mode examen actif est autorisé.

L'usage de la calculatrice sans mémoire, « type collègue » est autorisé.

PARTIE 1 Sondage théorique

- 1/ Différencier la notion de fonction, poste et métier.
- 2/ Proposer une représentation graphique de la notion de compétence.
- 3/ Différencier la marque employeur du marketing RH.
- 4/ Qu'est-ce que la GEPP ? En quoi se différencie-t-elle de la GPEC ?
- 5/ Quels sont les critères discriminatoires à l'embauche. Exercez votre pouvoir critique sur un critère de votre choix.

PARTIE 2 Collaboration à la gestion des ressources humaines

-Présentation du contexte et du sujet..... p.2

ANNEXES

Annexe 1 : Structure du Groupe Chatelain	p.5
Annexe 2 : Extraits d'une réunion	p.6
Annexe 3 : Extraits du bilan social du Groupe Chatelain	p.7
Annexe 4 : Extraits du PGI pour l'hôtel Le Royal des Cimes	p.7
Annexe 5 : Commentaires des candidats postés sur les réseaux sociaux.....	p.8
Annexe 6 : Extraits de la réunion mensuelle du CSE.....	p.8
Annexe 7 : Extraits du Code du Travail.....	p.9
Annexe 8 : Profil des générations Y et Z.....	p.10

GROUPE CHATELAIN

Le groupe Chatelain, majoritairement implanté en région Auvergne-Rhône-Alpes, est spécialisé dans l'hôtellerie de luxe. Aujourd'hui, le groupe gère 9 établissements et emploie 315 salariés. Ce groupe familial a été fondé par Sarah et Alexandre Chatelain. Désormais, il est dirigé par Hélène et Xavier, leurs enfants. L'aventure débute en 1989 à Val d'Isère, lorsque Sarah et Alexandre créent leur premier hôtel. Sarah prend alors en charge la décoration des 70 chambres comme s'il s'agissait de sa propre maison. En quelques années, le couple devient créateur d'un concept hôtelier innovant à l'esprit élégant, dans lequel le luxe est omniprésent mais toujours discret, contemporain et arty¹. En France, la fréquentation hôtelière est stable, grâce à la progression des touristes étrangers (+5 %) qui vient compenser la baisse de fréquentation de la clientèle française (-3 %). En région Auvergne-Rhône-Alpes, le secteur hôtelier progresse légèrement (+2 %) en raison d'une hausse sensible des clientèles étrangères (+8 %) et du maintien de la clientèle française. Le patrimoine culturel de la région reste une valeur sûre pour séduire les voyageurs.

Le secteur de l'hôtellerie-restauration offre un environnement de travail privilégié, dans des lieux d'exception. Outre cet aspect, les salariés soulignent souvent l'importance majeure qu'ils attachent à la dimension relationnelle de leur activité. Les notions de service et de bien-être apportés aux clients constituent un cœur de métier valorisant et source de satisfaction personnelle. Ce secteur éprouve néanmoins de nombreuses difficultés : la clientèle a gagné en expertise, pose plus de questions et n'hésite pas à poster des commentaires positifs ou négatifs sur les réseaux sociaux. En outre, les métiers du secteur souffrent d'une mauvaise image et d'une faible attractivité. Le rapport au travail a considérablement changé ces dernières années et les nouvelles générations, dites Y et Z, abordent les métiers de l'hôtellerie et de la restauration d'une manière différente. Les nouveaux salariés sont plus difficiles à recruter et moins fidèles.

Certains établissements doivent parfois gérer des collaborateurs très éloignés de la clientèle en termes de savoir être. Le niveau insuffisant de maîtrise de la langue française ou un savoir-être inadapté chez certains employés peut rendre le management des équipes plus complexe. Ce contexte multiculturel et intergénérationnel, toujours enrichissant, peut parfois occasionner des situations difficiles à gérer. De plus, dans le secteur du luxe, les valeurs fondamentales sont le savoir-être, la discrétion et la présentation. Or, ces fondamentaux ne semblent pas toujours bien maîtrisés par les nouvelles recrues. Au sein du groupe Chatelain, le personnel d'étage, comme dans tous les établissements similaires, est majoritairement féminin issu de six nationalités différentes. Depuis plusieurs années, contrairement à ce que l'on observe dans le secteur (où les agents de service hôtelier ont entre 40 et 50 ans), les valets et femmes de chambre employés par le groupe sont de plus en plus jeunes. Ils sont attirés par les établissements du groupe, dont les décors sont élégants voire somptueux et par le niveau de prestation qui contribue à valoriser leur action.

Par ailleurs, les professionnels de l'hôtellerie-restauration, en particulier les personnels d'étage, ont plus de risques d'être victimes d'accidents du travail (chutes, glissades) que la moyenne des autres salariés. Les gestes répétitifs ainsi que les positions contraignantes avec flexions du tronc, bras en l'air, charges soulevées, tirées et poussées, entraînent des maladies professionnelles et aggravent le stress. Le métier est très éprouvant physiquement. Cette situation est amplifiée par les horaires lourds et décalés. Enfin, le niveau d'exigence des clients est devenu extrême. La pénibilité au travail est devenue une problématique essentielle du secteur d'activité mais également un enjeu majeur de santé publique.

Le groupe Chatelain a donc mis l'accent, ces dernières années, sur la gestion des difficultés liées aux conditions de travail et notamment celles des agents de service hôtelier. Dans le secteur de l'hôtellerie-restauration de nombreuses pathologies de type troubles musculosquelettiques (TMS) sont constatées. Les formations suivies par les salariés du groupe Chatelain (amélioration des gestes et des postures) n'ont pas suffi à réduire le taux de TMS. Un groupe de projet a été constitué sous la supervision de Martin Perret, directeur des ressources humaines du groupe, afin d'envisager des axes d'amélioration. C'est ainsi que des installations spécifiques (lève-lits, lits en hauteur, chutes à linge) ont été mises en place et que des achats d'équipements dédiés (manches télescopiques, aspirateurs plus légers, Fixacouette²...) ont été réalisés.

Le groupe de projet a également sélectionné des produits d'entretien respectueux de la santé et de l'environnement. Cependant, la rotation et l'absentéisme perdurent et le groupe Chatelain, comme toute entité du

secteur de l'hôtellerie-restauration, peine à recruter et à fidéliser ses employés, notamment sur les postes de gouvernant(e) d'étage et de valets ou femmes de chambre. L'ancienneté dans le groupe est assez faible. En effet, seuls deux tiers des salariés ont une ancienneté supérieure à un an. Au niveau de chaque établissement, c'est la gouvernante générale qui est chargée du recrutement, de la formation et de l'organisation du travail de son équipe (gouvernant(e) d'étage et agents de service hôtelier).

Elle contrôle par ailleurs les factures et dépenses du service. Le (la) gouvernant(e) d'étage encadre le travail des agents de service hôtelier, établit le planning de travail, contrôle l'état de propreté des chambres après leur nettoyage et s'assure que rien ne manque. Enfin, elle rend compte de l'activité du personnel à la gouvernante générale. Le (la) gouvernant(e) d'étage constitue l'élément essentiel dans l'organisation de l'hôtel, veillant du matin au soir à la perfection de la prestation d'accueil, le sens du détail étant la spécificité de l'hôtellerie de luxe. Plusieurs postes de gouvernant(e) d'étage sont vacants dans différents établissements du groupe.

Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)

Le groupe Chatelain dispose d'un site institutionnel, www.GroupeChatelain.com, qui présente le groupe, chaque hôtel, et en temps réel les actualités. L'onglet « Carrières » permet aux candidats d'avoir toutes les informations relatives à la procédure de recrutement et aux offres d'emploi. Il permet également de faire acte de candidature spontanée en déposant son CV en ligne. De plus, l'Intranet du groupe est consultable sur tous les supports fixes et mobiles utilisés par le personnel. L'ensemble du groupe fonctionne avec un PGI3 afin d'harmoniser les pratiques dans les différents établissements. Le PGI permet à la fois des fonctionnalités avancées de gestion des arrivées et des départs des salariés, une gestion fine des services d'entretien avec notamment des mises à jour instantanées du planning sur les appareils mobiles professionnels des employés, une gestion intégrée des comptes clients optimisant la facturation, une modification des tarifs web en fonction des taux d'occupation ainsi qu'une gestion améliorée des données clients afin d'augmenter sensiblement le taux d'occupation par un profilage précis. Le module RH de ce PGI est limité à l'administration du personnel et à la gestion de la paye. En complément, le groupe s'est récemment doté d'un logiciel dédié à la gestion des carrières, à la formation et à la GPEC4 d'une manière générale (ce logiciel s'inscrit dans le SIRH comme le module RH du PGI). Les données sont centralisées et sauvegardées dans un Cloud.

Sacha Portal

Vous êtes Sacha Portal et vous travaillez aux côtés de Martin Perret, le directeur des ressources humaines du groupe, depuis déjà deux ans. Vous êtes l'interface privilégiée entre le groupe et les différents établissements. Vos travaux et initiatives ont été très appréciés lors des réflexions et actions menées par le groupe projet pour améliorer les conditions de travail. Votre esprit de synthèse et votre aptitude à produire des tableaux synthétiques ainsi que vos compétences rédactionnelles sont reconnues. En outre, votre maîtrise des outils numériques est un atout important dans votre fonction.

A/ DIAGNOSTIC RELATIF À LA GESTION ET AU MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

Le groupe Chatelain s'est conformé à la loi qui oblige les entreprises d'au moins 11 salariés à se doter au 01/01/2020 d'un comité social et économique (CSE) opérationnel. Cette nouvelle instance devra poursuivre la réflexion menée par le groupe de projet quant à l'amélioration des conditions de travail, d'autant que les exigences en matière de cadence de travail restent élevées. Martin Perret souhaite agir prioritairement sur le bien-être au travail, tout en valorisant l'image interne et externe renvoyée par le groupe.

Dans la perspective d'une présentation de la situation du groupe en matière de conditions de travail, lors d'une prochaine réunion du CSE, il vous charge de réaliser un état des lieux précis de la situation.

Travail à faire

Présentez de manière structurée dans un rapport argumenté :

- **votre diagnostic des ressources humaines** portant sur la qualité de vie au travail au sein du groupe Chatelain ;
- **les propositions de solutions** en relation avec votre diagnostic. Vous apporterez les justifications nécessaires à la prise de décision.

B/PROPOSITION ET MISE EN ŒUVRE DE SOLUTIONS

Le bilan de votre diagnostic et vos propositions de solutions ont été favorablement accueillies et il semble urgent pour Martin Perret d'agir.

Il vous demande, dans un premier temps, de contribuer à améliorer la marque employeur en impliquant les collaborateurs dans la valorisation de leur métier.

L'objectif est double : d'une part redorer l'image des métiers de l'hôtellerie au sein du groupe et d'autre part donner envie de candidater tant en interne qu'en externe. En effet, afin de motiver et fidéliser le personnel, le groupe veut promouvoir la mobilité interne et les perspectives d'évolution.

Travail à faire

1) La mise en place de salariés ambassadeurs

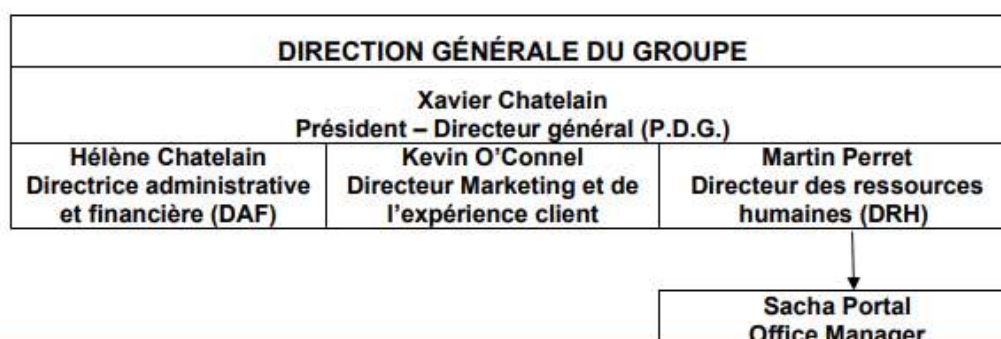
- a. Rédigez un message qui sera diffusé en interne afin d'inciter les collaborateurs à devenir « salarié ambassadeur ».
- b. Justifiez le support et le mode de diffusion retenus.

Annexe 1 : Structure du Groupe Chatelain

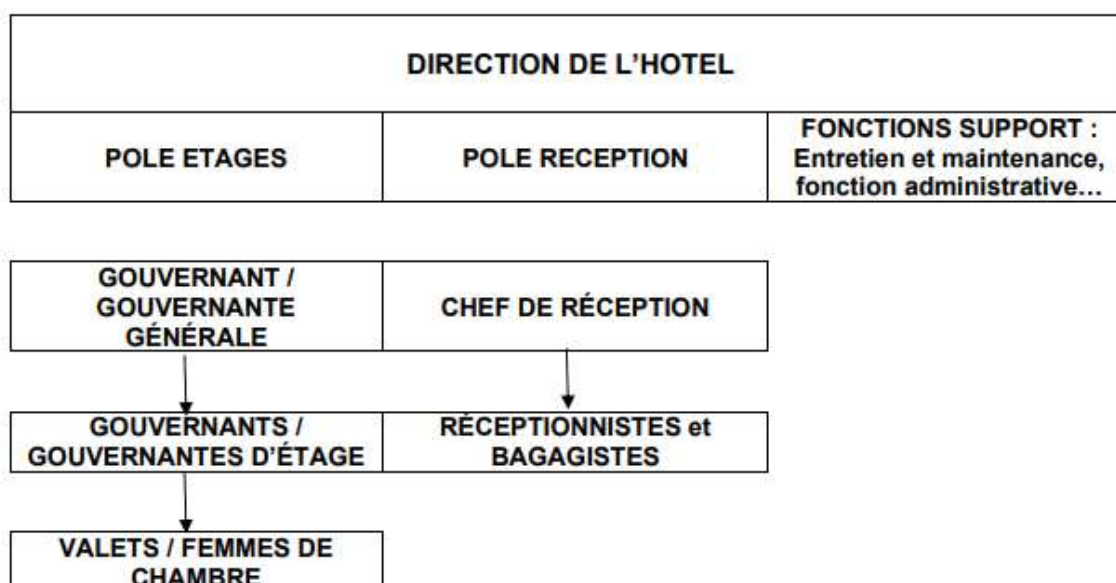
Les 9 établissements du Groupe Chatelain

Les fermes d'Alex**** COURCHEVEL 41 salariés	Le manoir des Bossons**** CHAMONIX 17 salariés	Le Royal des Cimes**** VAL D'ISERE 47 salariés
Le refuge de la Chaudanne**** MERIBEL 48 salariés	Le Beauregard**** LA CLUSAZ 25 salariés	Le Clos de l'Aiguille**** TIGNES 39 salariés
Le Sainte-Marguerite**** CANNES 35 salariés	Le Mas d'Hélène**** ANTIBES 21 salariés	La Villa Choiseul**** BIARRITZ 42 salariés

Représentation simplifiée de la direction générale du Groupe Chatelain



Organigramme type d'un hôtel du Groupe Chatelain (version simplifiée)



Annexe 2 : Extrait d'une réunion briefing à l'hôtel Le Royal des Cimes

La gouvernante générale : Nous avons beaucoup de travail aujourd'hui et comme Yasmina et Paul sont encore absents et que Jouvía est en repos hebdomadaire, voici comment nous allons nous répartir les tâches.

Tatiana (femme de chambre) : J'aime beaucoup mon travail, il me permet de rencontrer de nombreuses personnes. Cependant, même si j'apprécie le temps passé à l'hôtel, ces dysfonctionnements ne sont pas justes, c'est toujours sur nous que ça retombe ! J'en ai assez de faire le travail des autres. Pourquoi vous n'embauchez pas ?

La gouvernante générale : Ce sont des absences temporaires, on peut y arriver. Nadia, tu t'occuperas des clients des suites 056 et 529. Dylan tu vas faire les suites 137, 248, 315 et 411 avec l'aide de Laurie. Les check-ins sont à 12h. José, tu fais comme d'habitude, tu sais ce que tu as à faire.

Dylan (valet de chambre) : Quatre suites ! Mais vous ne vous rendez pas compte du travail que ça fait ! On nous impose des cadences infernales ici : une chambre doit être terminée en vingt à trente minutes !!! Je n'ai plus d'énergie à force...en plus, vu le contrôle que vous faites, vous êtes toujours sur notre dos, on va finir en burn-out nous aussi...

La gouvernante générale : Je ne suis pas toujours « sur votre dos », je fais mon travail de contrôle ; et si je suis énervée, parfois, c'est parce que je devrais être secondée par une gouvernante d'étage je vous le rappelle, mais nous n'avons trouvé personne pour occuper ce poste !

Laurie (femme de chambre) : Moi, je suis nouvelle et contente d'être ici. Vous avez vu dans quel cadre magnifique nous travaillons ! Mais j'aimerais bien qu'on m'intègre un peu plus, j'ai toujours l'impression qu'on ne veut pas travailler avec moi ...J'ai dû apprendre toute seule et en trois secondes ce qu'il faut faire.

Nadia : Peut-être parce que tu ne travailles pas très bien ! Pose-toi des questions...Tu nous dis toujours que tu n'as pas envie de rester, tu nous as montré ton CV l'autre jour en salle de repos...

Laurie : Ben oui, vu l'ambiance ! Voyez comment vous êtes avec moi ...

La gouvernante générale : Stop ! Laurie doit apprendre, et je vous ordonne de l'aider, de lui expliquer ce qu'il faut faire.

Dylan : Mais cela va prendre deux fois plus de temps...pourquoi c'est toujours sur moi que cela tombe.

José (valet de chambre) : Quelle ambiance de travail ! Moi cela me donne envie de partir, de me reconverter même ! Car c'est pareil dans tous les hôtels du groupe...

La gouvernante générale : Ah non José, nous avons déjà eu assez de démissions ces dernières semaines. Vous êtes le plus âgé et le plus compétent, je compte sur vous pour aider vos collègues qui ont toutes la moitié de votre âge

Laurie : Et c'est parce qu'il est vieux qu'il a le droit de garder tous les pourboires des clients ? Je croyais qu'on devait partager...c'est ce qu'on m'a dit en arrivant ici

José : Vieux !! Moi ? Ce n'est pas une gamine qui va oser me parler comme cela. Je vous rappelle que moi au moins, je suis toujours là pour vous aider, que je prends le temps de vous expliquer ce qu'il faut faire !

La gouvernante générale : José a parfaitement raison, surveillez votre langage Mademoiselle. Pour les pourboires, la règle veut qu'ils soient partagés et je ne pense pas que José ou que qui ce soit d'autre fasse autrement. D'ailleurs, en parlant de comportement inapproprié, je ne veux plus vous voir arriver le matin la mine piteuse parce que vous vous êtes trop amusée la veille...

Laurie, Nadia et Dylan quittent le briefing en fulminant.

Annexe 3 : Extraits du bilan social du groupe Chatelain

Absentéisme pour les personnels du pôle « Étages »

Répartition des jours d'absence* par cause		
	Groupe Chatelain : 315 salariés	
	2018	2019
Maladie ordinaire	842	813
Maladie professionnelle**	3265	4082
Accidents du travail	2976	3160
Autres causes	541	345
TOTAL	7624	8400

*Le nombre de jours théoriques de travail durant la même période est de 221 jours par salarié.

** dont TMS.

Annexe 4 : Extrait du PGI pour l'hôtel Le Royal des Cimes

Une extraction des données concernant l'hôtel Le Royal des Cimes a été réalisée car les indicateurs sociaux sont particulièrement représentatifs de certaines problématiques de gestion des ressources humaines du groupe Chatelain.

Entrées/sorties du personnel sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2019

	Nombres d'entrées	Nombres de sorties	Effectif
Pôle étages	9	7	38
Pôle réception Fonctions support	1	1	9

Entrées/sorties du personnel sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2018

	Nombres d'entrées	Nombres de sorties	Effectif
Pôle étages	8	8	36
Pôle réception Fonctions support	1	0	8

Entrées/sorties du personnel sur la période du 1er janvier au 31 décembre 2017

	Nombres d'entrées	Nombres de sorties	Effectif
Pôle étages	6	6	32
Pôle réception Fonctions support	0	0	6

$Taux\ de\ rotation = (((Nombre\ d'entrées + nombre\ de\ sorties)/2) / Effectif * 100)$

La rotation de main d'œuvre (turn-over) est plus élevée dans le secteur de l'hôtellerie-restauration

Annexe 5 : Commentaires des candidats postés sur les réseaux sociaux

Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié dans le processus de recrutement ?

Profil non retenu sans éléments de réponse	03/03/2020 – Le Manoir des Bossons
Mal reçue au téléphone	09/03/2020 – Le Royal des Cimes
Je suis sûr que j'ai pas été pris car je parle pas bien le français	11/03/2020 – Le Royal des Cimes
Recrutement trop long et le fait que je n'ai pas eu de réponse à ma candidature	15/03/2020 – Le Clos de l'Aiguille
Réponse robotisée et manque de personnalisation des réponses de refus et d'explication - processus de recrutement trop long et trop lourd	17/03/2020 – Le Mas d'Hélène
Pas de retour verbal sur les causes du refus	18/03/2020 – Les fermes d'Alex
Le recruteur s'est mal comporté avec moi	21/03/2019 – Le Royal des Cimes
Je n'arrive pas à savoir quels sont leurs critères d'embauche	24/03/2019 – Le Beauregard

Annexe 6 : Extrait de la réunion mensuelle du CSE

Xavier Chatelain (PDG du Groupe Chatelain) : Bonjour à tous, veuillez excuser Hélène qui ne pourra être présente à cette réunion. Mme Baud, je vous donne la parole...

Inès Baud (représentante du CSE) : Les constats concernant les conditions de travail sont mitigés. Il y a eu une légère amélioration ; on peut penser que cela est dû aux formations que nous avons pu mettre en place. Cependant, les taux d'évolution des maladies professionnelles et des accidents du travail sont en augmentation. Et le turn-over reste trop important, ce qui se traduit par un nombre croissant de CDD et des valets ou femmes de chambre pas toujours expérimentés ni motivés pour ce travail.

Martin Perret (DRH du Groupe Chatelain) : Heureusement, de nombreux salariés aiment leur métier et sont attachés au groupe Chatelain, nous pouvons compter sur leur fidélité. Toutefois, il est vrai que nous avons un réel problème de turn-over sans compter un absentéisme grandissant. On sait que dans notre secteur, la mobilité est plutôt de mise, les jeunes restent en place en général deux ans, pour aller dans un autre hôtel ...mais là, cela prend des proportions de plus en plus inquiétantes. On est très loin du taux généralement constaté de turn-over qui est proche de 15%. Je remarque dans vos chiffres que certains hôtels sont moins touchés que d'autres ...y aurait-il un lien ? On y travaille mieux, dans une meilleure ambiance ?

Karim Dia (Directeur du Manoir des Bossons) : Oui, effectivement chez nous, nous avons mis en place des actions pour davantage impliquer les salariés, les motiver et on constate que notre taux de turn-over a déjà baissé mais il faut persévérer.

Martin Perret : Je pense que cela vient beaucoup de votre gouvernante d'étage qui est formidable ! Elle impulse une vraie dynamique de groupe, sait parler et écouter son équipe.

Éléonore Favre (Directrice du Royal des Cimes) : Oui ! C'est une vraie perle, on vous envie ! Peut-être pourrait-on la nommer chez nous, lui proposer de venir redresser la situation ici ?

Karim Dia : Il n'en est pas question. Nous avons mis trop de temps à la recruter !

Martin Perret : Mais l'idée est intéressante...Mme Favre, vous ne voyez pas dans vos femmes de chambre l'une d'elles que l'on pourrait former et promouvoir au poste de « gouvernante d'étage » ? Cela redonnerait une réelle dynamique ascensionnelle dans votre équipe et donnerait des perspectives de carrière aux autres.

Xavier Chatelain : Il faut mettre des actions en place dans ce sens, et surtout améliorer l'attractivité de ce métier. ... Mais avons-nous quelqu'un de formé pour faire cela ?

Mme Baud (représentante du CSE) : On pourrait impliquer les salariés dans la revalorisation de leur métier.

Martin Perret : Oui, en effet, tout cela est très intéressant...mais nous avons déjà fort à faire avec les cultures si différentes et les problèmes de générations. Nous avons six nationalités différentes dans nos équipes de femmes de chambre et elles ne comprennent pas toujours bien compte tenu d'une maîtrise limitée de la langue française. Par ailleurs, il y a de plus en plus de tensions entre les anciens, de moins en moins nombreux, et les jeunes...Il faut à mon sens d'abord agir dans ce sens. Nos gouvernantes ne sont pas formées à cela !!!

Xavier Chatelain : Je clos la réunion et vous attends le mois prochain même heure pour envisager les actions concrètes que vous proposerez. J'attends un document dans ce sens, M. Perret, 48h avant la prochaine réunion. Vous pouvez demander à Sacha, votre office manager, de vous aider...

Tout le monde se lève pour retourner à ses occupations.

Annexe 7 : Extraits du Code du travail

Article L1131-2

Créé par LOI n°2017-86 du 27 janvier 2017 - art. 214

Dans toute entreprise employant au moins trois cents salariés et dans toute entreprise spécialisée dans le recrutement, les employés chargés des missions de recrutement reçoivent une formation à la non-discrimination à l'embauche au moins une fois tous les cinq ans.

Article L4121-1

Modifié par Ordonnance n°2017-1389 du 22 septembre 2017 - art. 2

L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs.

Ces mesures comprennent :

- 1° Des actions de prévention des risques professionnels, y compris ceux mentionnés à l'article L. 4161-1 ;
- 2° Des actions d'information et de formation ;
- 3° La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

GÉNÉRATION Y

Née entre 1980 et 1995, année de l'apparition de l'internet, celle des «digital natives» ou des Peter Pan. On la présente parfois comme la «génération sacrifiée» parce qu'elle est parvenue à l'âge de trouver un emploi et de fonder une famille en pleine crise.



- Pas de résistance au changement
- Forte capacité d'adaptation
- Forte autonomie
- Facilité d'apprentissage
- Envie d'entreprendre
- Parfaite maîtrise des outils technologiques
- Ouverture d'esprit



- Sens relatif de la hiérarchie
- Instabilité
- Egocentrisme
- Faible engagement collectif
- Moindre inventivité
- Prédominance du donnant-donnant
- Forte exigence d'équilibre vie privée/vie professionnelle



GÉNÉRATION Z

Née après 1995, elle est ouverte sur le monde. Près de 70% de la génération Z est prête à travailler à l'international, selon une enquête menée par le Boson Project et BNP Paribas.

Ils sont multi-identitaires, débrouillards et connectés. 40% d'entre eux pensent qu'un bon réseau est plus important encore que les études pour réussir. Pour eux, l'entreprise est «dure», «compliquée» et «difficile». Près de la moitié d'entre eux désirent créer leur entreprise.



- Sens des valeurs
- Vision internationale
- Totale transparence
- Rapidité de pensée et d'action
- Originalité
- Soif d'entreprendre
- Fonctionnement en réseau



- Défiance vis-à-vis de l'entreprise
- Impatience
- Exigence
- Dispersion
- Concurrence de la future génération alpha



CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 – SEMESTRE 1
1B2C Gestion financière

Date : février 2025

Durée : 2h

Promotion : **M1 MS**

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom. Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de J. Duprat

Document autorisé : aucun ; matériel autorisé : calculatrice

Barème indicatif :

Cas pratique 1 : 13 pts

Cas pratique 2 : 7 pts

Cas pratique 1 :

SHOOTUP est une entreprise qui fabrique des paniers de basket-ball et qui les vend à des clubs sportifs et à des établissements scolaires et universitaires. Elle évolue sur un marché difficile.

Cette entreprise a été rachetée fin N-1 par un nouvel entrepreneur, M. OPANIER, avec d'autres associés. Il s'est lancé dans une politique de restructuration de l'entreprise. Entre autres, l'effectif est passé de 80 salariés en N-1 à 65 salariés en N.

Travail à faire :

- 1. Etablir les bilans fonctionnels de N-1 et N sur un même tableau.
Calculer les grandeurs caractéristiques des bilans fonctionnels.**
- 2. Calculer la capacité d'autofinancement en N.**
- 3. Commenter en argumentant de façon approfondie l'évolution de la situation financière, dont les effets de la restructuration (en utilisant également le tableau des S.I.G.).**

Annexe 1 : bilans

Annexe 3 : Soldes Intermédiaires de Gestion

ANNEXE 1 :					
bilan N-1					
	brut	amort.&dep.	net		
matériels	9 000 000	6 000 000	3 000 000	capital	400 000
dépôt de garantie				réserves	895 390
stocks de matières premières	170 670	16 000	154 670	résultat	62 800
stocks de produits finis	640 000		640 000	provisions pour risques	9 800
créances-clients	426 670	21 000	405 670	emprunts (a)	2 710 000
valeurs mobilières de placement	16 800		16 800	dettes fournisseurs de matières premières	96 650
disponibilités	8 000		8 000	dettes fiscales et sociales	46 000
charges constatées d'avance	2 700		2 700	dettes hors exploitation	3 800
				produits constatés d'avance	3 400
total	10 264 840	6 037 000	4 227 840	total	4 227 840
				(a) dont Concours Bancaires Courants : 230 000	
bilan N					
	brut	amort.&dep.	net		
matériels	7 000 000	4 995 000	2 005 000	capital	400 000
dépôt de garantie	9 000		9 000	réserves	940 490
stocks de matières premières	118 620	5 000	113 620	résultat	-42 000
stocks de produits finis	406 670		406 670	provisions pour risques	9 800
créances-clients	203 340	6 000	197 340	emprunts (a)	1 356 130
valeurs mobilières de placement	34 600	1 400	33 200	dettes fournisseurs de matières premières	79 710
disponibilités	22 000		22 000	dettes fiscales et sociales	37 000
charges constatées d'avance	2 570		2 570	dettes hors exploitation	6170
				produits constatés d'avance	2 100
total	7 796 800	5 007 400	2 789 400	total	2 789 400
				(a) dont Concours Bancaires Courants : 62 000	

ANNEXE 3 :			
SIG	N-1	N	variation
production vendue	6 400 000	6 100 000	-4,7%
production stockée	200 000	-233 330	
production	6 600 000	5 866 670	-11,1%
achats de matières premières	2 071 000	1 655 950	
variation de stock de matières premières	-23 000	52 050	
autres achats et charges externes	1 460 440	1 557 900	
valeur ajoutée	3 091 560	2 600 770	-15,9%
impôts et taxes	22 000	20 500	
charges de personnel	1 920 000	1 560 000	
excédent brut d'exploitation	1 149 560	1 020 270	-11,2%
reprises d'exploitation	15 000	31 000	
dotations d'exploitation	922 000	791 500	
résultat d'exploitation	242 560	259 770	7,1%
produits financiers	840	1 730	
reprises financières			
charges d'intérêts	162 600	70 300	
dotations financières		1 400	
résultat courant	80 800	189 800	134,9%
produits exceptionnels	29 200 (a)	211 200 (c)	
reprises exceptionnelles			
charges exceptionnelles	24 000 (b)	443 000 (d)	
dotations exceptionnelles			
résultat exceptionnel	5 200	-231 800	
participation des salariés	6 000		
impôt sur les bénéfices	17 200		
résultat net	62 800	-42 000	-166,9%
(a) dont produits de cessions : 29 200			
(b) dont valeur nette comptable des cessions : 24 000			
(c) dont produits de cessions : 211 200			
(d) dont valeur nette comptable des cessions : 440 000 et amende pénale : 3 000			

Cas pratique 2 : plan de financement

Deux associés, Drive et Derap, veulent créer une entreprise de Karting : **BOLIDO**, sous la forme d'une SARL, début N+1. Ils doivent réaliser un business plan, qui comprend entre autres un plan de financement à 3 ans.

Vous avez collecté les informations suivantes afin d'établir le plan de financement à 3 ans.

Investissements	nature	Nombre	Valeur d'acquisition unitaire	Durée d'utilisation
Début N+1	Aménagement	1	42 000	15
	Véhicules	10	8 000	8
	Matériel	1	16 000	8
Début N+3	Matériel	1	4 000	8

Drive compte souscrire 250 parts sociales, et Derap, 150 parts sociales. Le nominal de la part est de 50 € (le capital est libéré en totalité à la souscription).

Les fondateurs envisagent de souscrire un emprunt bancaire, début N+1, capital : 20 000 €, durée : 8 ans, taux d'intérêts annuel : 6 %, remboursable par annuité constante (première échéance fin N+1).

Chiffre d'affaires prévisionnel estimé en N+1 : 37 600 €. Progression de 50 % en N+2. Progression supplémentaire de 20 % en N+3 (par rapport à N+2).

	N+1	N+2	N+3
Résultats prévisionnels	1 128	2 820	6 768

Le Besoin en fonds de roulement d'exploitation devrait représenter 12 jours de CAHT.

Les associés comptent distribuer 20 % du résultat sous la forme de dividendes.

L'entreprise pratique l'amortissement linéaire.

Travail à faire :

1. Etablir les 3 premières années du plan d'amortissement de l'emprunt.
2. Etablir le plan de financement à 3 ans.
3. Commenter.

CONTROLE DES CONNAISSANCES - EXAMEN TERMINAL
SESSION 1 – SEMESTRE 1
1B3B Stratégie marketing

Date : Décembre 2024

Durée : 2h

Promotion : M1 MS

Avant de composer, remplir toutes les rubriques de l'en-tête de votre copie sans oublier d'indiquer votre nom. Les candidats sont tenus de rendre une copie par sujet.

Sujet de AM lebrunThème 1. 10 points

Présenter les 2 éléments du modèle Tetraclasse dont la contribution est réalisée de manière fluctuante

Thème 2. 15 points

Présenter la typologie de Pine et Gilmore.

Expliquer chaque dimension au moyen d'un exemple pertinent dans le domaine du sport, du tourisme ou du loisir actif.

Thème 3. 15 points

Présenter la roue de la distribution

Présenter l'approche stratégique qui s'est développée en opposition à la longue traine dans le secteur du divertissement et du sport (Anita Elberse, 2013). Présentez un exemple illustrant cette approche.

Thème 4. 20 points

Présenter la matrice des 4 formes de participation

Expliquer l'intérêt de la plateforme de co-crédation de Dccathlon pour l'entreprise et pour les clients. Présentez les impacts de ce type d'initiative de co-crédation sur l'amélioration continue des produits.

On a testé la plateforme de co-crédation de Decathlon

02/10/2022

<https://www.le-ticket.fr/on-a-teste-la-plateforme-de-co-creation-de-decathlon/4334/>, le 3/12/2024

Au Ticket, on ne fait pas les choses à moitié. On s'est dit que c'était bien beau de vous parler de co-crédation, de vous raconter [son histoire dans la conception des robes de rando](#), mais que c'était encore mieux si on testait le concept, en tant que client co-crédateur de Dccathlon.

Ce qui tombait très bien : au moment où on lançait le sujet, ma candidature pour tester la durabilité d'une gourde isotherme à la maison avait été retenue. On est plus sur un test produit qu'une co-crédation de A à Z, mais ça nous a permis de voir l'endroit du décor. Et ainsi de pouvoir te le raconter !

Etape 1 : la candidature

Sur la plateforme de co-crédation, accessible avec son compte Decathlon, on nous demande dans un premier temps de remplir notre profil sportif (sans pression). Le mien : 100 % randonnée. Ce qui me permet de recevoir des propositions de tests ou de co-crédation ciblées. Les chaussures de rando, c'est oui, la raquette de tennis, c'est non.

Améliorons ensemble la durabilité de nos gourdes isothermes 🍷



Bonjour à tous,
Nous travaillons au quotidien afin d'améliorer la **durabilité de nos produits**, pour cela nous avons besoin de votre aide. Il vous suffira d'utiliser simplement le produit et de **répondre à un questionnaire tous les 15j** afin d'avoir votre avis sur le produit.

L'ensemble de vos réponses va nous permettre de comprendre le/les point(s) de faiblesse de nos produits et ainsi d'améliorer leur conception.

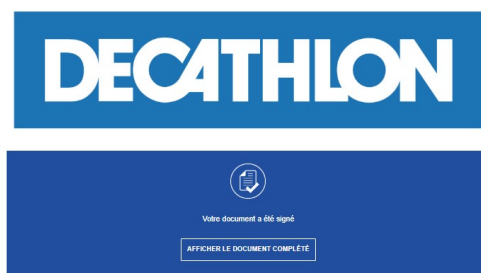
Merci pour votre participation !

Quand on reçoit une proposition de test, si on veut participer, il faut répondre à quelques questions. Histoire d'expliquer dans quel contexte et à quelle fréquence on compte utiliser le produit. Je n'avais essayé que des refus de candidatures depuis quelques mois (ils sont victimes de leur succès visiblement).

Et un peu avant qu'on décide de lancer le sujet avec Le Ticket, je reçois LE mail : je vais pouvoir aider les équipes Decathlon à améliorer la durabilité de leurs gourdes isothermes.

Etape 2 : le contrat

Quelques jours après ce premier mail, j'en reçois un deuxième de "Clémence, ingénieur test terrain", accompagné d'un contrat à signer. Le but : prendre connaissance du protocole à réaliser pour tester les échantillons et garantir que je n'ai pas de contre-indication.



Toutes les parties ont complété « CONTRAT TEST LONGUE DUREE GOURDE ISOTHERMES 22 ».

Salut,

Tu as été sélectionné(e) pour le test de gourde isotherme, je t'envoie le contrat concerné.

Un lien ci-après te permet de signer le contrat de manière numérique. En cliquant sur ce lien, vous acceptez de signer le contrat de test (et son protocole) par voie électronique.

Pourquoi remplir un contrat : Ce contrat te permet de prendre connaissance du protocole à réaliser pour tester les échantillons et de garantir que tu n'as pas de contre indication pour réaliser ce test.

Concernant les retours à me faire, cette année les questionnaires de réponse se font sur la plateforme Décathlon Co-création avec un mail de rappel tous les 15 jours. Pour cela il faut s'inscrire sur la plateforme : <https://cocreation.decathlon.fr/>

En Recap :

Tu dois signer numériquement le contrat testeur.

Répondre tous les 15 jours aux questionnaires sur Décathlon Co-création.

La signature du contrat engendre l'envoi de la gourde isotherme.

Merci beaucoup pour ta participation, je te souhaite une très bonne journée !

Clémence . Ingénieur Essai Terrain

Technologie DocuSign

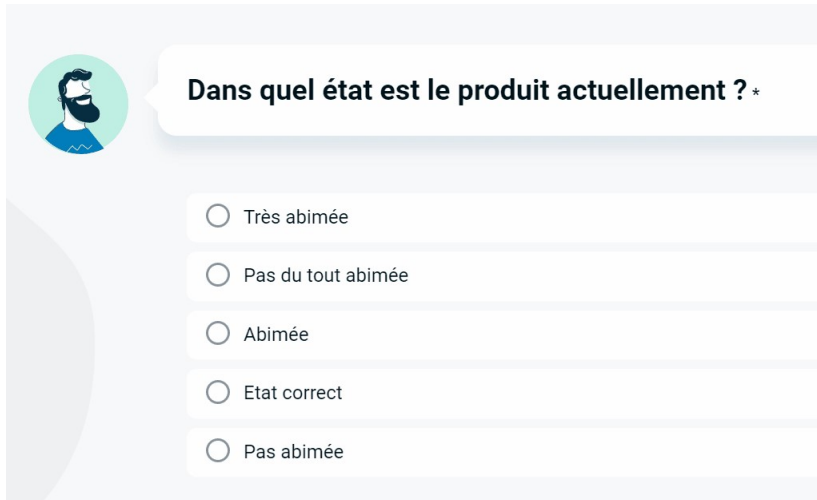
Le mail de Clémence... avec son numéro de téléphone portable et son mail direct (cachés malgré tout pour cet article)

De mon côté, je m'engage à tester le produit et répondre aux sollicitations de l'équipe. Je n'ai plus qu'à guetter ma boîte aux lettres, dans laquelle je trouve quelques jours plus tard ma gourde, estampillée de mes initiales et du chiffre 1, qui correspond à sa contenance d'1L.

Je confirme la réception à Clémence qui me répond que le test peut commencer : tous les 10 jours, je vais devoir répondre à un questionnaire, pour aider l'équipe à comprendre les points de faiblesse du produit.

Etape 3 : Le test

A moi de jouer. Je fais le test sérieusement, la gourde m'accompagne dans mon bureau quand je télétravaille, dans le train et au bureau quand je me déplace. Je teste sa conservation au chaud avec du thé, sa capacité à garder mon eau fraîche en randonnée et son adhérence malgré la transpiration.



Dans quel état est le produit actuellement ? *

- ☐ Très abimée
- ☐ Pas du tout abimée
- ☐ Abimée
- ☐ Etat correct
- ☐ Pas abimée

Exemple d'une question du questionnaire Decathlon

Au bout de 10 jours, je suis prête à remplir mon premier questionnaire, assez généraliste sur l'utilisation que j'en fais, sur son efficacité ou non, etc

Le 2e, encore 10 jours plus tard, est plus spécifique. Il se concentre sur l'usure de la gourde : je dois prendre en photo tous les éléments de la gourde pour montrer l'usure (ou non). Vu que j'ai parfois un petit problème pour refermer la gourde, je l'indique dans mes réponses. Quelques heures plus tard, j'ai un mail de Clémence, qui veut mieux comprendre ma problématique et me demande des précisions. Je décide d'envoyer une courte vidéo dans laquelle je montre ma difficulté.

J'ai une réponse quasi immédiate :

Super merci Madeline pour la vidéo c'est très clair !

Il doit y avoir un problème de pas de vis, je vais noter cela pour apporter des modifications :)

Merci de ton aide et de ton retour,

—
DECATHLON | QUECHUA

Etape 4 : Le bilan

Je suis toujours en train de tester le produit, et ce qui m'épate, c'est la proximité que Decathlon a su créer avec ses clients.

La simplicité des échanges (par mail) avec l'équipe de conception et leur réactivité créent une relation privilégiée avec la marque.

A la différence d'un entretien utilisateur "one shot", ou d'un questionnaire envoyé à la volée à X utilisateurs, on sent que son avis va être écouté, on a un retour, et ça donne envie de s'impliquer.

Dès que je verrai une gourde isotherme quelque part, j'aurai une petite pensée pour Clémence.