



LIVRE BLANC DU CABINET ALLIANCES

GERER, ADAPTER ET DEVELOPPER UN HEBERGEMENT COLLECTIF



Ce livre blanc est le résultat de 15 années d'expertises du cabinet Alliances auprès des hébergements collectifs : accompagnement de porteurs de projets, repositionnement stratégique de l'offre et rénovation des bâtiments, adaptations de la capacité d'accueil, analyse de la fréquentation, évaluation des paramètres du business modèle, comparaison avec la base de données du cabinet Alliances : taux de remplissage par cible, ratios détaillés des coûts de revient, besoins en personnel, Préconisations pour pérenniser le projet : développement commercial et stratégie marketing, optimisation du management, gestion des coûts de revient, ajustement des prix de vente...

Ce livre blanc est surtout destiné à vous aider à analyser votre activité pour améliorer les leviers de performance.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	2
PREAMBULE	3
LES MODALITES POUR GERER UN ETABLISSEMENT	4
LES INDICATEURS D'ACTIVITE ET LES RATIOS DE GESTION	4
LA GESTION DE SON OFFRE	6
LA FONCTION MARKETING	7
LES CONDITIONS POUR ADAPTER SA STRUCTURE	7
DEFINIR UN PROJET D'AVENIR	7
INVESTISSEMENT ET PLAN DE FINANCEMENT	8
LES AIDES FINANCIERES	8
VOTRE CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	8
LA STRUCTURE JURIDIQUE	8
LA VISION PROSPECTIVE DU DEVELOPPEMENT	9
INNOVER ET OBSERVER POUR AMELIORER SON OFFRE	9
LA PROMOTION : LE FAIRE SAVOIR INDISPENSABLE	10

PREAMBULE

Le tourisme social fait parti d'une économie touristique « réelle et discrète » car peu de statistiques et d'analyses de clientèles situent le niveau réel des enjeux. Les projets sont souvent à l'initiative d'associations ou de collectivités qui œuvrent auprès des groupes familiaux, sociaux, sportifs, scolaires, handicapés et centres de vacances,...

Ces établissements représentent un enjeu en termes d'emplois et de retombées économiques sur les territoires de proximité, se retrouvent aujourd'hui confrontés à des problématiques de mise aux normes et d'adaptation aux attentes des clientèles que ce soit au niveau du confort de l'hébergement, des espaces de restauration, de travail et de convivialité, que des offres d'activités.

Par ailleurs, les marchés **se sont tendus** notamment dans le domaine des séjours des comités d'entreprises, des établissements scolaires et des centres de vacances pour lesquels l'accès plus facile à l'information a accru le phénomène de **concurrence** et impacté la fréquentation des établissements.

Néanmoins, l'analyse de la fréquentation des établissements montre qu'une reprise d'activité est possible pour ceux qui ont su s'adapter aux attentes des clientèles par leur stratégie de développement.

L'optimisation des charges de fonctionnement devient un passage obligé avec une analyse et des tableaux de bord sur la gestion du temps de travail en fonction des volumes de nuitées, avec des objectifs sur la maîtrise des budgets achats (alimentaire, entretien, consommation, prestations extérieures, ...) et avec une connaissance plus fine des coûts de revient et des prix de vente par cible, par produit, par périodes qui permet l'application d'une politique tarifaire.

Parallèlement, ces hébergements jouent un rôle croissant auprès des clientèles de proximité qui peuvent ainsi bénéficier des installations durant les périodes les plus creuses. Ce type de levier d'actions repose sur un partenariat avec les collectivités de proximité.

Pour vous aider, le cabinet Alliances qui intervient depuis 15 ans aux côtés des gestionnaires, des propriétaires privés, des acteurs associatifs et des collectivités publics vous propose une approche en trois axes stratégiques :

- Les modalités pour **gérer un établissement**
- Les conditions pour **adapter sa structure**
- La **vision prospective** du développement

LES MODALITES POUR GERER UN ETABLISSEMENT

Les indicateurs d'activité et les ratios de gestion

La responsabilité des dirigeants et gestionnaires quant aux résultats économiques et la nécessité croissante de convaincre les partenaires financeurs nécessitent une transparence dans la présentation de son activité.

Quels sont les indicateurs nécessaires pour piloter un hébergement collectif ?

L'ANALYSE DE VOTRE FREQUENTATION

La fréquentation résulte du mix clientèles en fonction des périodes, des jours de la semaine et des motivations.

Cette analyse vous permet de définir les typologies pour comprendre votre activité et déterminer vos priorités en termes de croissance.

La diversité de ces typologies de clientèles permet d'accroître sensiblement le volume de nuitées et les périodes d'ouverture.

On distingue aujourd'hui deux grands types de structures collectives :

- Les structures dédiées aux jeunes pour lesquelles 80% de l'activité reposent sur les clientèles scolaires et centres de vacances
- Les structures à dominante familiale qui accueillent entre 40 et 60% de familles, mais également des groupes sportifs, parfois des jeunes (mineurs), des séminaires, ...

Quelles sont les cibles prioritaires en fonction des périodes à fort potentiel de développement ?

LE TAUX DE REMPLISSAGE

Ce taux résulte d'un calcul qui correspond au nombre de lits occupés / lits potentiels (nombre de lits X nombre de jours d'ouverture du site).

Cette composante essentielle est la clé de voûte de votre prévision et de vos analyses.

Votre planning de réservation vous permet de suivre son évolution entre 2 et 6 mois à l'avance.

Selon la base de données du cabinet Alliances*, une structure pérenne doit parvenir à un taux entre 32% à 37%.

**La base de données du cabinet Alliances repose sur 15 années d'expertise avec environ 40 structures représentatives pour 100 années d'exploitation cumulées. Cette base comporte des données sur les caractéristiques de la fréquentation, ainsi que les ratios de gestion croisés avec les volumes d'activités.*

Quelles sont les périodes prioritaires pour améliorer sensiblement le taux annuel ?

LE PREVISIONNEL DE CHIFFRE D'AFFAIRES

Il résulte du taux de remplissage et de l'application de la politique tarifaire.

Pour l'analyse, on parle de **prix moyen de vente**, mais il est intéressant d'apprécier son amplitude selon les offres et les cibles selon les périodes.

Les analyses de gestion permettent de définir le **seuil de rentabilité** à partir duquel la structure équilibre son budget.

Quelles sont les incidences d'une augmentation du prix moyen ? Quels sont les produits à plus-value ?

LES BESOINS EN FONCTIONNEMENT ET LE MANAGEMENT

Le fonctionnement d'une structure d'hébergement collectif est complexe car cela inclut l'accueil, l'information, le ménage, les services, l'animation, la gestion, la promotion et la commercialisation avec de fortes variations (1 à 10) du personnel selon les périodes et les offres. L'analyse de l'organisation des fonctions permet d'évaluer le temps de travail et de s'adapter aux volumes d'activités pour maîtriser la masse salariale.

Celle-ci représente entre 45 et 60% des charges, ce qui explique que **la gestion optimisée du personnel est un levier essentiel de réussite**.

Ces indicateurs peuvent être comparés à la base de données du cabinet Alliances pour évaluer le niveau de performance et les coûts de revient de la masse salariale :

- Le ratio moyen est de 17€ par nuitée avec de fortes variations selon les prestations (formules de restauration, animation et activités,...), le taux de remplissage et la capacité d'accueil ont également un impact sur ce ratio

Quelle est la répartition du temps de travail et les possibilités pour optimiser les postes ?

LES CHARGES D'EXPLOITATION

Elles sont principalement réparties entre :

- Les charges fixes : loyer, assurances, taxes, l'essentiel des salaires, les coûts de commercialisation, ... - *Pour un hébergement collectif les charges fixes représentent entre près de 80%*
- Les charges financières qui viendront s'ajouter aux charges fixes: remboursements d'emprunts, amortissements qui doivent se limiter à 15% voire moins en cas de loyer
- Les charges variables : consommations d'eau, d'énergie, alimentation, blanchisserie, commissions à des tiers, une partie des emplois si accords de sous-traitance

Le croisement de volume de locations par l'ensemble des charges détermine le **coût de revient** et sa différence avec le prix moyen vous permet d'évaluer votre **marge par nuitée**.

Les ratios clés pour optimiser l'exploitation d'un hébergement collectif concernent notamment les emplois et les charges variables (consommation d'eau et d'énergie, blanchisserie, denrées alimentaires, ...)

La base de données du cabinet Alliances sur les ratios d'exploitation permet de fiabiliser vos prévisionnels de charges.

Pour diminuer mon coût de revient dois-je agir sur les coûts ou sur le volume de nuitées ?

L'EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION

L'excédent brut d'exploitation résulte de la soustraction des charges fixes et variables (hors charges financières).

Il détermine précisément votre capacité à supporter des charges financières.

Dans le cas où celui-ci est très faible, il convient d'analyser vos coûts de revient et vos recettes.

La gestion de son offre

Pour améliorer l'attractivité de sa structure et progresser en termes de prix moyen de vente, il est nécessaire de développer des produits qui comprennent un ensemble de prestations : hébergement, formules de restauration, animations, accès à des salles et équipements, blanchisserie, ...

Adapter son offre aux besoins de chaque cible permet de progresser en attractivité, mais il convient d'analyser finement les incidences en termes de coûts particulièrement sur le temps de travail des salariés.

L'analyse concurrentielle constitue une aide précieuse pour trouver de nouvelles pistes mais surtout pour innover par des offres nouvelles.

Quels sont les produits et services qui améliorent mon offre par cible ? (analyse concurrentielle)

La fonction marketing

Dans le contexte concurrentiel exacerbé par les nouveaux modes de communication, les enjeux du marketing sont essentiels. Trois axes doivent être au cœur de vos préoccupations :

- La fidélisation de vos clients par des contacts réguliers, personnalisés et opportuns qui ne sont possibles qu'à partir d'un fichier client performant qui dissocie les cibles
- La prospection et le développement de votre visibilité : rechercher et qualifier des contacts ciblés (clubs de sports, comités d'entreprises, ...) ; développer une stratégie web marketing à partir d'une présence régulière et pertinente qui vous permette d'agir sur la fidélisation et de d'acquérir des nouveaux contacts
- Le développement de partenariats : avec les institutions publiques (offices de tourisme, département, région) et des partenaires de proximité (prestataires, autres hébergeurs, organisateurs d'événements et de manifestations)

LES CONDITIONS POUR ADAPTER SA STRUCTURE

Définir un projet d'avenir

Les évolutions qui résultent de la nécessité de diversifier ses clientèles, impliquent également d'accompagner le développement de ses infrastructures et équipements. Avant tout, il convient d'être **cohérent dans son positionnement client / niveau de confort / de services / tarifs - coût de revient**.

La conséquence du **projet d'avenir** est d'anticiper sur les évolutions des infrastructures en termes de **programme de travaux** : agrandissement, mise aux normes, aménagements d'espace avec des fonctions spécifiques qui permettent de se singulariser (laboratoire, cuisine d'apprentissage, espace de stockage de matériel pour les clients, ...). Il est important d'évaluer l'ensemble des pistes pour les hiérarchiser et programmer les phases d'aménagement.

Autrement dit, il ne faut pas perdre son âme et courir systématiquement vers un niveau de confort supérieur.

Quelques illustrations des solutions pertinentes sans devenir un hôtel :

- Les auberges de jeunesse nouvelles générations sur Lyon du groupe New Nomads avec des capacités de 2 à 8 personnes par chambre et des sanitaires collectifs qui rencontrent le succès pour des clientèles adultes
- Les établissements de l'association Temps Jeunes qui accueillent de plus en plus de Comités d'Entreprises, de familles et de groupes sportifs dans des établissements conçus pour des enfants mais adaptés en termes de prestations, de lieux de vie et d'ambiances
- Les adaptations des villages de vacances qui s'orientent sur des appartements autonomes pour élargir leurs périodes d'activités et diversifier les clientèles

L'évolution d'une structure se réalise sur le long terme (8 à 15 ans) avec des étapes de conception travaux à intervalles réguliers.

Quelles sont les contraintes et les possibilités de votre projet d'implantation ?

Investissement et plan de financement

Plusieurs principes prévalent à l'établissement d'un plan de financement :

- Identifier des étapes progressives en lien avec une relance de la fréquentation
- Etre clairvoyant et mesurer sa capacité de relance et de progression en précisant bien les moyens nécessaires
- Définir le niveau de charges financières supportable par la structure
- Disposer d'un autofinancement (apport)
- Associer des partenaires publics pour augmenter la capacité
- Séparer le risque du portage financier du risque d'exploitation (voir structure juridique)
- Etre opportuniste et savoir attendre ou négocier le niveau d'appui nécessaire
- Savoir renoncer et impliquer les financeurs dans les décisions pour ne rien regretter

Les aides financières

Il existe des aides / incitations à l'implantation de projets touristiques, celles-ci sont variables selon les Régions.

On distingue les aides sectorielles qui sont liées au type d'hébergement (Région), les aides territoriales qui visent à dynamiser des zones touristiques plus difficiles (Pays, Communautés de Communes), les aides par filière notamment l'agriculture qui aide à la diversification d'activités.

Votre capacité d'autofinancement

Les résultats de votre excédent brut d'exploitation vous permettent de connaître votre capacité de remboursement d'emprunt. Les annuités peuvent varier selon les taux, la durée et le montant emprunté. Il est possible de prévoir plusieurs prêts pour un même projet.

Comment se compose votre plan de financement ?

La structure juridique

Vous avez la possibilité de dissocier le portage de l'investissement et la société d'exploitation en créant des sociétés distinctes ou en confiant l'exploitation à un tiers. Cela permet de sécuriser les biens en les séparant des risques d'exploitation, mais également de disposer de plusieurs prêts avec des échéances différentes.

Le montage Société Civile Immobilière / SARL ou association fonctionne très bien.

Quelles sont les modalités de portage financier de votre projet ?

Quelle est la capacité d'accueil optimum en nombre de modules sur votre site ?

LA VISION PROSPECTIVE DU DEVELOPPEMENT

Innover et observer pour améliorer son offre

Pour progresser il faut évoluer, améliorer et optimiser, ...

Les processus d'innovation en matière de services ont changé et tiennent compte de plusieurs paramètres :

- L'écoute des besoins des clients qu'il convient de relativiser car ils ne vous demandent que très rarement des produits et services qui n'existent pas
- L'observation des tendances clients, leurs attentes, les évolutions des comportements (durée de séjours, périodes, activités, centres d'intérêts)
- L'observation des innovations en matière d'outils, de technologies, de services dans des domaines parfois éloignés de vos activités (par exemple l'utilisation des drones, des beacons, ...)
- La prise en compte de l'actualité cinématographique, musicale, culturelle, télévisuelle
- L'analyse concurrentielle est également nécessaire pour se démarquer et confirmer certaines tendances que vous observez

Cette phase d'observation et d'échanges permanents doit vous inciter à revisiter régulièrement vos offres. La priorité étant de renouveler des offres qui rencontrent des difficultés de remplissage. La technique du brainstorming avec l'ensemble des équipes pédagogiques, commerciales, intervenants ponctuels est parmi les plus répandues. Cependant des ateliers créativité avec des enfants et/ou des animateurs en formation peuvent-être une belle source d'inspiration.

Quels sont mes produits à renouveler ? Quelles sont les tendances qui émergent ? Quels sont les techniques et outils qui peuvent être mis en œuvre ?

La promotion : le faire savoir indispensable

Trop d'associations pensent que la « publicité » est interdite c'est faux !

Compte tenu du contexte concurrentiel intense et de moyens d'informations accrus, la promotion pour soutenir la commercialisation d'une offre d'hébergement touristique nécessite des moyens humains et techniques.

La promotion doit intégrer deux axes essentiels pour permettre le développement :

- **La fidélisation des clients** : qui repose également sur la qualité de l'accueil, le renouvellement de l'offre mais également sur la capacité à maintenir une relation (témoigner de l'intérêt à ses clients est la base de la promotion)
- **La prospection de nouveaux prospects** : cela consiste à se rendre visible auprès de clients potentiels. Pour cela, il convient de communiquer par des canaux extérieurs à votre fichier : catalogue de partenaires commerciaux, référencement de votre site Internet, interventions sur des forums spécialisés, présence sur les réseaux sociaux, ...

Pour parvenir à agir sur ces deux axes, nous identifions trois types de stratégies qui se conjuguent ensemble :

- **La stratégie directe** : vos actions principalement à partir de votre fichier vers vos clients et prospects identifiés
- **La stratégie indirecte** : les actions de vos partenaires commerciaux pour promouvoir vos activités
- **La stratégie vitrine** dont la vocation est de vous promouvoir auprès de prospects qui ne vous connaissent pas. Celle-ci se décline selon deux orientations :
 - o Les actions des institutions publiques : Office de Tourisme, Département, Région voire Chambre de Commerce et d'Industrie
 - o Les actions vitrine principalement la stratégie web marketing qui contribue à développer votre visibilité via votre site Internet, les réseaux sociaux et vos partenariats

Selon les structures, nous rencontrons des situations très différentes avec une à deux stratégies mise en œuvre, mais le plus souvent la faiblesse des actions coïncide avec un niveau d'activité insuffisant.

Quels sont les axes de votre stratégie commerciale ? Quels sont les moyens à mettre à disposition ?

La gestion et le développement d'un hébergement collectif nécessite des domaines variés de compétences et une vigilance permanente. Le bon fonctionnement résulte d'un équilibre entre ces fonctions. C'est la raison pour laquelle il convient de savoir prioriser ses actions et ses moyens pour atteindre les objectifs nécessaires à la pérennité. Plus la structure est de petite taille plus les compétences et la polyvalence sont nécessaires.

Le cabinet Alliances est à vos côtés pour vous aider à rencontrer les personnes, les réseaux, les investisseurs, les constructeurs pour réussir.