

## 5. UNE ACTIVITE SAISONNIERE

distingue deux types de saisonnalités :

sur la semaine : la clientèle d'affaires remplit l'hôtel du lundi soir au jeudi soir, puis le week-end doit être pris le week-end par la clientèle de loisirs. Un hôtel doit donc gérer avec soin la répartition entre ces deux types de clientèle de façon à remplir l'hôtel toute la semaine ;

- sur l'année : à certaines périodes de l'année, l'hôtel n'a aucune difficulté pour trouver des clients : il préfère alors la clientèle individuelle qui paye au prix le plus fort. A d'autres périodes de l'année, l'hôtel doit se tourner vers les groupes pour maintenir la fréquentation: les marges sont alors moindres. De plus, pour convaincre les T.O. d'envoyer des groupes en basse saison il faut accepter d'en accueillir également en haute saison.

Nous devons ici souligner le fait que la délimitation des périodes de haute et basse saison varie d'un hôtel à l'autre, en fonction de son positionnement.

Un hôtel qui travaille essentiellement avec de la clientèle d'affaires connaît une période de sous-activité pendant les mois d'été et doit alors accepter des groupes de touristes pour assurer son remplissage. Pour d'autres hôtels, la période estivale est la plus rentable car ils accueillent pendant ces semaines essentiellement de la clientèle individuelle de loisirs. Ils doivent accepter les autres mois des groupes pour maintenir le taux de fréquentation.

On peut schématiser la situation de la façon suivante :

Répartition idéale de la clientèle	Clientèle d'affaires	Clientèle de loisirs
Groupes	Jours ouvrables et basse saison	week-end et basse saison
Individuels	Jours ouvrables et haute saison	week-end et haute saison

Cette saisonnalité pose évidemment des problèmes de prévisions, d'autant plus cruciaux qu'il est impossible dans une activité de service de stocker les prestations. Il faut bien prévoir pour pouvoir adapter au mieux la capacité à la charge de travail.

L'adaptation de la capacité au niveau d'activité exige du personnel une grande flexibilité et disponibilité. Les jours de congés et de vacances sont donnés au personnel le plus tard possible.

## 5. UNE ACTIVITE EN CONTINU

Un hôtel fonctionne 24h/24 et le personnel doit être à toute heure à la disposition des clients.

Ceci exige un gros travail de planification des gardes, des jours de congés et de repos, des vacances et des jours de récupération des jours fériés.

Cette situation pose également des problèmes au personnel hôtelier qui souhaiterait s'opposer de ses soirées et de ses week-ends. Ceci explique en grande partie la forte démotivation du personnel dans les entreprises hôtelières, surtout aux postes où le travail est le plus intéressant. Sur toute la profession, on constate une évaporation du personnel vers des secteurs à activité plus régulière, même si les salaires sont moins élevés.

## 6. LA PREDOMINANCE DES COÛTS FIXES

Il y a relativement peu de frais variables dans la structure des coûts d'un hôtel. Les résultats financiers d'un hôtel varient donc fortement et très rapidement avec l'occupation des chambres et la fréquentation d'un restaurant.

Dès que l'occupation dépasse la zone du point mort, la recette marginale est quasiment entièrement du bénéfice. Si l'occupation descend au dessous de ce niveau, les frais diminuent à peine et les pertes s'accumulent.

Variabiliser au maximum ses coûts revient donc à réduire son risque. Les politiques de sous-traitance de l'hôtellerie (notamment du ménage, du blanchissage et de l'entretien courant) vise cet objectif. Dans le même but, certains hôtels ne servent des repas que sur commande et engage alors ponctuellement du personnel en extra pour le service et les cuisines. L'utilisation de repas sous-vide et d'aliments surgelés participe du même principe.

Peu de CV