

Conception : HEC Paris

MANAGEMENT et GESTION de L'ENTREPRISE

OPTION : TECHNOLOGIQUE

Mercredi 30 avril 2014, de 8 h. à 12 h.

Présentation du sujet	Pages
Le groupe Grand Ouest	2
Dossier 1 : Les axes stratégiques du groupe <i>Grand Ouest</i>	3
Dossier 2 : L'analyse de l'investissement dans les climatiseurs de l'hôtel <i>Blonduos</i>	3
Dossier 3 : La rentabilité de l'hôtel du <i>Cap Nord</i>	4
Annexes	Pages
Annexe 1 : données et études du secteur	5
Annexe 2 : stratégie commerciale du groupe Grand Ouest	6
Annexe 3 : système de gestion des capacités (« Yield management »)	7
Annexe 4 : croissance et regroupement des entreprises	7
Annexe 5 : ressources humaines	8
Annexe 6 : politique de valorisation de la qualité	8
Annexe 7 : présentation de l'hôtel Blonduos	9
Annexe 8 : situation financière de l'hôtel Blonduos	9
Annexe 9 : indicateurs sectoriels liés à l'hôtellerie pour l'année 2013	10
Annexe 10 : financements envisagés	10
Annexe 11 : éléments de l'analyse de gestion	11
Annexe 12 : éléments du système d'information	11
Annexe 13 : extrait du schéma relationnel (base de données du système de réservation en ligne pour l'hôtel du Cap Nord)	11
Annexe 14 : compte de résultat au 31/12/2013 Hôtel Cap Nord	12
Annexe 15 : statistiques du secteur de l'hôtellerie et de la restauration en 2013	12
Annexe 16 : activité de l'année 2013	12
Annexe 17 : charges de l'activité hébergement 2013	13
Annexe 18 : résultats analytiques des chambres standards et privilèges 2013	13
Annexe 19 : charges de l'activité petits déjeuners	14

Matériel autorisé :

- calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans aucun moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire (circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42) ;
- liste intégrale des comptes du Plan comptable général.

Les candidats ne doivent faire usage d'aucun autre document.

Groupe Grand Ouest

Le groupe hôtelier « *Grand Ouest* » est implanté dans l'ouest de la France avec 25 hôtels et 1 800 chambres. La société mère, Kerdec H&R, holding implanté à Rennes, a un statut de société par actions simplifiée (SAS), dont le capital est essentiellement détenu par une seule famille. Ce groupe, en pleine expansion, mène une politique de rachats (deux à trois hôtels par an) et poursuit la rénovation systématique de son parc hôtelier plus ancien : vingt millions d'euros ont été engagés à cet effet. Le capital social de la holding s'élève à un million d'euros, son chiffre d'affaires avoisine les quarante millions d'euros, conforté par une croissance de 5 % en 2013, malgré une conjoncture économique défavorable. Le groupe emploie un effectif total de 535 collaborateurs.

Spécialisé sur le créneau de la clientèle d'affaires et de tourisme essentiellement nord-européenne, le groupe propose une gamme de trois types d'établissements répondant à des budgets et des besoins de prestations différents :

- des chambres relativement petites, catégorie A, dont le prix est modéré mais présentant des prestations de base correctes,
- des chambres plus grandes, catégorie B, offrant une gamme plus étendue de services, plus coûteuses mais restant dans un ordre de prix raisonnable,
- des chambres dans des hôtels de caractère, catégorie C, en centre ville ou sur des sites recherchés offrant des prestations de luxe et donc au prix plus élevé.

L'un des enjeux majeurs du groupe réside dans la diversification de sa clientèle, notamment en développant des offres pour des voyageurs asiatiques. En effet, ces opérateurs préfèrent, pour le moment, travailler avec de grandes chaînes hôtelières internationales mais souhaiteraient développer des relations commerciales avec des plus petites structures ancrées localement, plus emblématiques du « bon goût à la française ». Pour le groupe, une des principales conditions pour nouer ce type de partenariat réside dans la capacité de rendre le processus de réservation plus performant, par une gestion des disponibilités en temps réel. Ceci permet aussi de proposer des prix différenciés et évolutifs dans le temps et ainsi de maximiser le taux d'occupation des chambres. Pour assurer la mise en œuvre de ce processus de fixation du prix, le groupe *Grand Ouest* s'est doté d'un outil permettant de gérer, de façon centralisée, l'ensemble de ses canaux de distribution, essentiellement ceux centrés sur internet. Cet outil est relié au progiciel de gestion intégré mis en place depuis 4 ans et qui garantit le pilotage des autres processus de gestion.

Fort de son expérience dans l'hôtellerie, *Grand Ouest* souhaiterait valoriser son image de chaîne hôtelière du terroir français respectueuse des traditions et de son éco-environnement. Le potentiel de la marque serait ainsi un facteur clé de succès auprès de la clientèle internationale ciblée.

L'étude est composée de 3 dossiers :

Dossier 1 : Les axes stratégiques du groupe *Grand Ouest*

Dossier 2 : L'analyse de l'investissement dans les climatiseurs de l'hôtel *Blonduos*

Dossier 3 : La rentabilité de l'hôtel du *Cap Nord*

Ces 3 axes d'étude peuvent être abordés de façon indépendante.

DOSSIER 1 : Les axes stratégiques du groupe Grand Ouest

Le groupe *Grand Ouest* poursuit une stratégie d'élargissement de sa clientèle accompagnée d'un positionnement socialement responsable et d'une maîtrise de son système d'information, intégré et ouvert sur internet.

Patricia Kerdec, directrice générale du groupe, s'inquiète néanmoins des difficultés de recrutement inhérentes au secteur de l'hôtellerie-restauration, qui peuvent, à ses yeux, constituer un véritable frein à l'expansion du groupe.

Les éléments d'analyse stratégique sont communiqués en **annexes 1 à 6**.

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes ;

- 1°) Identifier les principales caractéristiques de l'environnement du groupe et montrer en quoi, elles conditionnent la stratégie du groupe.
- 2°) Présenter les éléments essentiels du diagnostic interne du groupe, en repérant ses facteurs clés de succès.
- 3°) Dans quelles mesures, l'objectif de placer les problématiques environnementales et sociétales au cœur de la stratégie de développement des hôtels, peut constituer un levier pour le recrutement et l'intégration de nouveaux personnels. Quelles en sont les limites ?
- 4°) Repérer les déterminants internes et externes de la fixation des prix des chambres et justifier le choix du groupe *Grand Ouest* d'un système de gestion des capacités (« Yield management »).
- 5°) Identifier les objectifs d'une communication commerciale visant à valoriser l'image du groupe auprès de la clientèle asiatique et proposer des moyens adaptés.

DOSSIER 2 : L'analyse de l'investissement dans les climatiseurs de l'hôtel Blonduos

Le groupe hôtelier *Grand Ouest* a implanté, il y a 10 ans, l'hôtel *Blonduos* en plein cœur de la ville de Bayonne. Dans le cadre de la politique environnementale menée, le renouvellement des appareils de climatisation et de chauffage (climatiseurs « inverters », nouvelles technologies dites réversibles) doit être financé. Deux alternatives sont proposées par Jeanne Macrou, expert-comptable, sollicitée sur ce dossier. La première solution repose sur un recours exclusif à l'autofinancement alors que la seconde s'appuie sur un financement mixte, autofinancement et emprunt bancaire. Le directeur de l'hôtel, Émile Dubast, s'interroge, néanmoins, sur la rentabilité et la faisabilité financière de cet investissement (**annexes 7 à 10**).

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes ;

- 1°) Calculer les taux de rentabilité économique et financière pour 2013.
- 2°) Identifier et justifier l'intérêt de ces deux taux de rentabilité, pour les dirigeants, les actionnaires et les banques partenaires.

- 3°) Proposer et calculer quatre indicateurs pertinents mobilisables dans ce type d'analyse financière et interpréter l'apport de chacun dans le cadre du diagnostic de faisabilité de cet investissement.
- 4°) Présenter, dans une note d'une page, les avantages et les inconvénients, pour l'hôtel *Blonduos*, de chacune des deux alternatives.

Dossier 3 : La rentabilité de l'hôtel du Cap Nord

Le groupe *Grand Ouest* a implanté un hôtel de catégorie C dans la région de Lannion depuis un an. L'hôtel dénommé « *Hôtel du Cap Nord* » cible principalement les clients professionnels et envisage d'accueillir des séminaires, en profitant, notamment de la présence sur Lannion (département des Côtes d'Armor), de plusieurs centres de recherche à dimension internationale. Dans ce but, la direction générale a recruté un contrôleur de gestion Kader Borli. Ce dernier a pour mission, avant d'envisager les conditions de développement de cette nouvelle activité, d'analyser la rentabilité des activités actuelles.

Kader Borli a mis en place une analyse de gestion (**annexes 11 à 19**) et souhaite obtenir les informations suivantes pour compléter la détermination des coûts :

- le nombre de réservations de l'année 2013 pour l'hôtel Cap Nord ;
- le prix moyen par type de chambres occupées sur l'année 2013 ;

En vous appuyant sur vos connaissances et sur les annexes :

- 1°) Rédiger en langage SQL, les différentes requêtes répondant aux demandes de Kader Borli. On prendra en compte les réservations ayant débuté en 2013.
- 2°) Présenter les principes de la répartition des charges indirectes proposée. Quelles sont les limites de cette analyse ?
- 3°) Calculer le coût de revient et le résultat des chambres Suite Junior par période de location : semaine et week-end.
- 4°) Déterminer le seuil de rentabilité et la marge de sécurité de l'activité petit déjeuner.
- 5°) À l'aide de l'ensemble de ces informations, commenter, dans une note d'une page, la situation de l'hôtel *du Cap Nord* et évaluer, notamment, la pertinence de la politique de prix menée par l'hôtel.

Les axes stratégiques du groupe Grand Ouest (Annexes 1 à 6)

Annexe 1 : données et études du secteur

Le parc hôtelier français continue sa restructuration et l'offre se contracte. L'industrie hôtelière indépendante, fortement touchée par la crise a perdu 3% de sa capacité d'accueil en 2013. Le groupe ACCOR reste le leader incontesté, 3 de ses enseignes tenant les 3 premières marches du podium au classement des dix premiers groupes hôteliers français. La part du groupe *Grand Ouest*, si elle reste modeste, atteint dorénavant 5%.

Les chiffres clés de 2013

En mars 2013, la fréquentation hôtelière augmente de 1,9 % par rapport à mars 2012. Avec 14,6 millions de nuitées, elle reste toutefois inférieure de 4,7 % à celle du point haut de mars 2008. Les clientèles française et étrangère sont en croissance (respectivement + 1,7 % et + 2,3 %) mais les nuitées étrangères demeurent cependant 22 % en deçà de leur niveau d'avant la crise de 2007. Les nuitées pour motif personnel (75% de l'ensemble) augmentent fortement (+ 4,6 %), tandis que les nuitées d'affaires (25%) diminuent légèrement (- 0,5 %).

Après une forte progression en février, la clientèle européenne est venue moins nombreuses en mars 2013 en France (- 0,9 % par rapport à mars 2012), les clientèles italienne et espagnole, encore fortement affectées par la crise, sont en recul. Les clientèles lointaines sont à nouveau nettement plus présentes (+ 10,5 %), sauf celle en provenance d'Amérique du Sud (- 16,9 %). La hausse de fréquentation est la plus forte sur le littoral (+ 5,5 %) et à la campagne (+ 2,7 %). Le taux d'occupation des hôtels atteint 57,2 % (hausse de 0,7 point).

Les grands indicateurs de performance hôtelière

Le taux d'occupation des chambres est le premier indicateur. Il était en baisse en 2010, 2011 et, depuis, stable pour toutes les catégories d'hôtel. *Grand Ouest* se maintient à 3% au-dessus des normes du secteur.

Le prix moyen par chambre louée, second critère, était en baisse en 2011 et 2012 sur les régions de l'ouest français. Il s'est stabilisé en 2013 pour toutes les catégories d'hôtel. *Grand Ouest* pratique en la matière une politique différenciée.

Enfin, la durée moyenne du séjour constitue la troisième variable. Le groupe *Grand Ouest* met l'accent sur cet indicateur, en proposant des formules weekend et pension complète à destination des familles dans les hôtels de la catégorie B.

Les canaux de distribution

Internet est le moyen le plus utilisé pour réserver une nuit d'hôtel, loin devant le téléphone, les réservations sur place et les agences de voyage. Les « comparateurs de prix » et sites « bons plans » deviennent leaders. En complément d'un site internet et d'une communication web indirecte par les réseaux sociaux (Facebook, Google, ou Twitter par exemple), l'hôtelier peut développer une stratégie de commercialisation de ses chambres grâce à l'utilisation cohérente de l'e-distribution.

Le choix du moteur de réservation doit minimiser le nombre d'intermédiaires, permettre à l'hôtelier d'adapter son offre et son prix. Il faut retenir les multicanaux web suivants :

- le site internet de l'hôtel avec système de réservations (i-albatros),
- les sites affiliés (booking.com, Hotelenfrance.com, hoteldelouest.net,...),
- les call-centers des enseignes volontaires ou intégrées (Idiso, ouesthotel & resort),
- les G.D.S (Global Distribution System) tels que Amadeus, Sabre ou Galiléo et C.R.S (Central Reservation System) comme Pegasus ou Reserwit,
- les agences de voyages en ligne aussi appelées les O.T.A (Online Travel Agency) comme Expedia, Hotels.com ou des sites spécialisés.

Annexe 2 : stratégie commerciale du groupe Grand Ouest

Le groupe dispose d'un portefeuille de trois marques fortes et clairement positionnées. Les clients des hôtels de catégorie A sont avant tout soucieux de payer des prestations de base à un prix modéré (45 € en moyenne). Des réductions adaptées sont proposées en fonction du nombre de personnes ou de la fréquence d'utilisation pour la clientèle professionnelle. La clientèle des hôtels de catégorie B souhaite, pour un prix plus élevé (90€ en moyenne) avoir accès à de bonnes prestations (connexion internet, baignoire, mini-bar, espace plus vaste...). Pour la catégorie C, le prix est un facteur de choix secondaire, la situation de l'hôtel, le caractère luxueux des prestations, l'accès à des services complémentaires (accès à un spa, réservation de repas gastronomiques...) restent les critères de choix déterminant.

Convaincu de la nécessité d'une responsabilité sociale et environnementale le groupe *Grand Ouest* a mis en place différentes actions locales basées sur des pratiques plus responsables (choix de filières courtes en termes d'approvisionnement du frais, produits alimentaires issus de la filière « bio » ou du commerce équitable, literie bio, amélioration du suivi des consommations d'énergie, d'eau et de déchets...). De plus, les nouveaux hôtels et les rénovations sont réalisés dans un objectif de respect de l'environnement, dans une démarche de Haute qualité environnementale et de Haute performance énergétique. Cette volonté de s'engager dans un développement responsable est un des axes de base de la stratégie du groupe.

En partenariat avec différents acteurs touristiques locaux, le groupe bénéficie d'un portail numérique doublé d'un moteur de réservation présentant les produits touristiques régionaux sous différentes formes. Il est à la base de son système de distribution. Son accès est convivial et facilite l'efficacité commerciale de la réservation finale. L'objectif est d'approcher les 100% de réservation en ligne ; une application pour « smartphone » vient d'être lancée pour accélérer cette évolution. Ce système de réservation offre la garantie du meilleur prix et s'accompagne d'avantages tarifaires pour les clients optant pour le programme fidélité. Il est basé sur un outil performant « i-albatros » disposant d'un système de gestion tarifaire intégré et permettant de moduler les prix en fonction de l'offre et de la demande (yield management). Il permet à l'acheteur de saisir les meilleures opportunités et de régler en ligne de façon sécurisée. Il est interfacé avec le progiciel de gestion intégré de l'entreprise.

Parallèlement à un travail sur la segmentation de la clientèle, *Grand Ouest* a mis en place une approche personnalisée des besoins de la clientèle, par type d'hôtel :

- réservation de prestation spécifique sur son mobile (room service, choix de la literie, petit déjeuner...);
- réservation de spectacle, spa, cinéma, restauration gastronomique pour les hôtels de catégorie B et C ;
- équipements de détente et de bien être (salles de fitness, piscine, jacuzzi) pour les hôtels de catégorie C et certains hôtels de catégorie B ;
- mobilier design, optimisation de l'espace, télévision HD, accès WIFI, garde d'enfants.

Annexe 3 : système de gestion des capacités (« Yield management »)

Basé sur une méthode rationnelle de calcul des prix qui vise à optimiser la mise en adéquation de l'offre et de la demande, le système de gestion des capacités ou Yield management, permet aux entreprises de services de répondre aux nouvelles contraintes du marché. Les charges fixes étant couvertes par un taux de remplissage de 70%, toute vente supplémentaire, dont le prix permet de couvrir les charges variables, génère à minima un résultat nul. Dès lors, il peut être souhaitable de louer des chambres à un prix à peine supérieur aux charges variables, plutôt que de les laisser vacantes. La tarification différenciée permet une augmentation significative du chiffre d'affaires en contrôlant le volume vendu à chaque niveau de prix et est tournée vers la satisfaction des besoins de la clientèle.

Grand Ouest, à l'instar de nombreuses entreprises du secteur hôtelier, a mis en place ce type de management car il répond à ces critères : produits périssables ou non stockables, processus de réservation pour permettre d'anticiper la demande (une chambre restée vacante ne génère aucun revenu), capacité fixe ou contrainte nécessitant le tri qualitatif de la demande excédentaire, clientèle segmentée dont on pourra analyser le comportement d'achat pour bâtir une prévision, offre de produits tarifaires différenciée afin de mieux satisfaire la demande et augmentation de la concurrence rendant nécessaire le combat pour la part de marché. Ceci passe par la mise en place d'un système de gestion performant pour mettre à disposition le produit adéquat, au bon client, au bon prix et au bon moment. La mise en place de cette méthode a généré une augmentation du chiffre d'affaires de *Grand Ouest* de 3% en 2012 et 2,5% en 2013.

Annexe 4 : croissance et regroupement des entreprises

Pour rester performantes, les entreprises d'hôtellerie doivent renforcer la commercialisation sur tous les canaux de distribution : communiquer autour d'une marque porteuse d'une image de qualité et disposer d'outils de gestion et d'étude permettant de répondre aux problématiques propres à ce secteur. Elles sont donc amenées à se regrouper dans un réseau. Le groupe *Grand Ouest* a adhéré à une chaîne, ce qui lui a permis de bénéficier d'aides des collectivités territoriales. Cette adhésion l'a conduit à respecter des contraintes en matière de normes, de règles de fonctionnement et de discipline interne du réseau et donc des compétences spécifiques. Fort de ses atouts notamment en matière de gestion du processus de réservations et de ventes en ligne, il envisage de développer une franchise de sa marque de catégorie A qui pourrait aller jusqu'au management global de l'hôtel concerné. Il poursuit également sa politique d'investissement et de croissance externe mais souhaiterait, pour augmenter sa valeur, mettre en place cette franchise

en 2014 pour disposer en 2015 d'un parc constitué de 20% de franchise et de 80% de propriété/location. Ceci permettrait d'améliorer la situation d'endettement à court et moyen terme.

Annexe 5 : ressources humaines

L'industrie de l'hôtellerie-restauration constate un déficit d'environ 50 000 à 60 000 emplois non pourvus. Ce déficit porte principalement sur des emplois peu qualifiés ouverts aux débutants : commis de cuisine, serveur, technicien de ménage. La pénibilité du travail, les horaires décalés, les rémunérations expliquent en partie ces difficultés de recrutement. Les emplois les plus nombreux concernent la restauration (36 %) et la production culinaire (31 %). En revanche, l'hébergement ne représente que 12 % des emplois. Le taux de rotation du personnel est trois fois supérieur à la moyenne des autres secteurs, l'ancienneté faible. Un constat s'impose : manque de valorisation des filières de formation, manque de valorisation globale des métiers de l'hôtellerie-restauration et inadéquation trop grande entre les qualifications et les compétences requises.

Le groupe *Grand Ouest* privilégie la formation initiale élémentaire et supérieure par la voie de l'apprentissage. Il a également adhéré à un groupement d'entreprises qui a développé un organisme de formation pour pallier l'absence d'un institut de formation supérieure au management hôtelier sur le territoire français. Une politique de formation permanente est également adoptée par l'entreprise qui essaie de maintenir une politique de dialogue social. Les relations sont habituellement tendues dans ce secteur en raison, notamment, d'un recours trop fréquent aux saisonniers et aux extras. Le groupe a également signé une charte de confiance mise en place par les régions Bretagne, Pays de Loire et Aquitaine garantissant le respect de bonnes pratiques de gestion des ressources humaines. Ces actions semblent porter leurs fruits puisque la fidélisation des salariés s'améliore et est nettement au dessus des normes du secteur.

Annexe 6 : politique de valorisation de la qualité

Une réforme de la classification hôtelière est en cours. Le nouveau classement va de une à cinq étoiles et s'harmonise avec le classement international. *Grand Ouest* a demandé que l'ensemble de son parc soit reclassé et a donc pris à sa charge les différentes visites d'inspection. Le groupe espère ainsi améliorer la visibilité de la qualité de ses prestations, par gamme, notamment à destination des clients européens.

La politique de qualité de *Grand Ouest* passe également par le respect de normes qui lui a permis de se mettre en conformité avec la réglementation nationale et européenne en matière de sécurité et d'accueil des personnes en situation de handicap.

L'analyse de l'investissement dans les climatiseurs de l'hôtel Blonduos (Annexes 7 à 10)

Annexe 7 : présentation de l'hôtel Blonduos

Le groupe hôtelier *Grand Ouest* a implanté, il y a 10 ans, l'hôtel *Blonduos* en plein cœur de la ville de Bayonne. L'activité de cet établissement de 140 chambres est globalement positive, même si un essoufflement peut se faire ressentir ces dernières années en raison de l'âpreté de la concurrence et de la conjoncture économique. La localisation au centre ville et le dynamisme de la ville expliquent en partie cette réussite. Cependant, la stratégie des dirigeants de l'hôtel, en cohérence avec la stratégie du groupe, résolument tournée vers une démarche de Haute qualité environnementale, a rendu attractif l'hôtel *Blonduos*. De nombreuses problématiques environnementales ont été prises en compte lors de la construction de l'immeuble mais également dans son fonctionnement au quotidien. Cela se concrétise par le choix de matériaux à faible émission de CO2 pour les revêtements de sol et pour les colles, l'utilisation de matériaux comportant un taux important de produits recyclés, la mise en place d'un mur végétal sur la façade principale, la réduction et le traitement des déchets, l'utilisation de matières premières rapidement renouvelables, des robinets réducteurs de consommation d'eau, des ampoules à leds dans l'ensemble du dispositif d'éclairage, etc... Parallèlement, une charte environnementale a été mise en place, à destination du personnel mais également des clients et des fournisseurs afin d'inciter chacun à un comportement responsable en matière de consommation d'eau, d'utilisation de serviettes de toilette et de produits d'entretien. Cet engagement sur les valeurs en matière de responsabilité écologique a été largement communiqué et se traduit par une réelle différenciation commerciale au sein du parc hôtelier bayonnais.

Dans l'esprit même de cet axe stratégique, les dirigeants de l'hôtel *Blonduos* envisagent cette année le renouvellement des appareils de climatisation et de chauffage. Dans un souci constant de réduire au minimum l'impact sur l'environnement des activités en lien avec l'hôtel, les dirigeants ont opté pour des climatiseurs « *inverters* » aptes à procurer un confort optimal en toute saison (chauffer en hiver et rafraichir en été). La technologie « *inverter* » dite réversible, permet une régulation sur-mesure du fonctionnement de l'appareil afin d'optimiser le temps nécessaire à l'atteinte de la température programmée, été comme hiver. Outre l'accès pour les clients à la possibilité de modifier à leur convenance la température souhaitée, cette technologie permet de maîtriser la dépense énergétique et la durée de vie des équipements relatifs à la climatisation.

Annexe 8 : situation financière de l'hôtel Blonduos

Le groupe *Grand Ouest* détient à lui seul près de 53% du capital. Le responsable financier a mis à disposition des dirigeants, un bilan fonctionnel condensé et quelques indicateurs et données comptables permettant une visibilité de la situation financière de l'hôtel *Blonduos*.

La capacité d'autofinancement de l'hôtel *Blonduos* est de 745 635 euros pour 2012 et de 788 874 euros pour 2013. La distribution des bénéfices de l'année 2013 s'élève à 150 000 euros.

Bilan fonctionnel Hôtel Blonduos (en euros)

ACTIF	2012	2013	PASSIF	2012	2013
Emplois stables	8 089 852	8 198 741	Ressources stables	8 279 139	8 394 865
Actif circulant	1 115 583	911 931	Capitaux propres	1 858 753	1 910 251
Stocks et en cours	325 963	258 968	Amortissement dépréciations	3 920 817	4 158 741
Créances clients	789 620	652 963	Dettes financières	2 499 569	2 325 873
			Passif circulant	1 096 438	751 985
Trésorerie Active	498 896	305 963	Trésorerie passive	328 754	269 785
Total général	9 704 331	9 416 635	Total général	9 704 331	9 416 635

Informations complémentaires

	2012	2013
Le BFR exploitation	85% du BFR	85% du BFR
Résultat d'exploitation	656 811 euros	735 531 euros
Résultat de l'exercice	580 658 euros	650 251 euros
Taux de rentabilité économique (1)	8 %	-
Taux de rentabilité financière (2)	31 %	-

(1) Résultat d'exploitation / Capitaux investis (montant brut total des immobilisations + BFRE)

(2) Résultat de l'exercice / Capitaux propres

Annexe 9 : indicateurs sectoriels liés à l'hôtellerie pour l'année 2013

Indicateurs	Secteur hôtelier	Indicateurs	Secteur hôtelier
Capacité d'autofinancement	598 524	Ratio de couverture des emplois stables	1,53
Fonds de roulement net global	258 796	Ratio d'indépendance financière (1)	0,49
		Capacité de remboursement	2,00

(1) Dettes à long terme + concours bancaires / capitaux propres + amortissements + dépréciations

Annexe 10 : financements envisagés

Alternative 1 : autofinancement total de l'investissement pour 520 000 €

Alternative 2 : emprunt bancaire de 400 000 € et autofinancement.

Le taux d'impôt sur les sociétés sera considéré comme stable à 33 1/3 %.

Tableau de remboursement de l'emprunt en €

Capital	Intérêts	Amortissement	Annuités
400 000	12 000	75 342	87 342
324 658	9 740	77 602	87 342
247 056	7 412	79 930	87 342
167 126	5 014	82 328	87 342
84 798	2 544	84 798	87 342

La rentabilité de l'hôtel du Cap Nord (Annexes 11 à 19)

Annexe 11 : éléments de l'analyse de gestion

L'hôtel est ouvert 365 jours (52 week-ends) par an. L'hôtel possède 135 chambres, dont 85 chambres « Standard », 30 chambres « Privilège » et 20 « Junior Suite ». Toutes les chambres sont équipées d'une télévision, d'un minibar, d'une climatisation, d'une connexion Internet, d'une salle de bain avec baignoire. Les chambres Privilège et Suite proposent en plus une machine à café expresso et une station d'accueil pour téléphones et dispose d'une superficie supérieure. L'activité restauration propose des petits déjeuners aux clients de l'hôtel ainsi qu'un service de restauration ouvert uniquement le soir pour les clients résidents de l'hôtel ainsi qu'aux non-résidents.

L'hôtel emploie 77 salariés (55 salariés dans des emplois de l'activité hébergement et 12 salariés dans la restauration). Ils sont en contrat à durée indéterminée et 8 de ces salariés travaillent à mi-temps. Les autres salariés de l'hôtel ont des missions générales d'accueil, de maintenance (petites réparations) et d'administration générale (comptabilité, gestion, communication).

Annexe 12 : éléments du système d'information

Ce processus est mis en œuvre par i-albatros (système de réservation en ligne) et les données générées sont prises en compte dans le progiciel de gestion intégré à l'aide d'une interface. Le progiciel de gestion permet à l'hôtel de disposer de données afin de renseigner différents tableaux de bords demandés par le siège.

Le schéma relationnel de la base de données associée au progiciel de gestion intégré permet dans sa structure de récupérer les données nécessaires à l'établissement de ces tableaux de bord.

Annexe 13 : extrait du schéma relationnel (base de données du système de réservation en ligne pour l'hôtel du Cap Nord)

CHAMBRE (numChambre, #typechambre)
CLIENT (numCli, nomCli, prénomCli, rueCli, CPCli, villeCli, telCli, emailCli)
DOSSIER (numDos, Etat, DateDos, Payé(O/N), # numCli)
RESERVATION (numRes, Date_début, date_fin, Nbchambres, Nbpersonnes, Nbnuits, occupationEffective (O/N), #typeChambre, #numDos)
TYPECHAMBRE (typeChambre, libelléTypeChambre, Fumeur (O/N), prixHT)

_ : clé primaire
: clé étrangère

Type chambre : lavabo, lit simple, baignoire, lit double...
État dossier : en-cours, archivé...
Libellé reg : Chèque, carte bleue

Annexe 14 : compte de résultat au 31/12/2013 Hôtel du Cap Nord

CHARGES	Montants €	PRODUITS	Montants €
Achats de matières premières	1 239 765	Hébergement	5 907 994
Variation de stock	- 25 478	Restauration	1 538 400
Autres charges externes	2 340 789		
Impôts et Taxes et versements assimilés	145 630		
Rémunération du personnel	1 254 376		
Charges sociales	456 432		
Dotations aux amortissements	987 545		
Total charges d'exploitation	6 399 059		
Impôts sur les bénéfices	210 500		
Total charges	6 609 559	Total Produits	7 446 394
Bénéfice	836 835		
Total général	7 446 394	Total général	7 446 394

Annexe 15 : statistiques du secteur de l'hôtellerie et de la restauration en 2013

	Restaurant	Hôtellerie
Profitabilité (1)	14 %	9 %
Chiffre d'affaires/Effectif salarié	108 000	127 000

(1) (Résultat /Chiffre d'affairesHT)

Source : Esane (base de données INSEE)

Annexe 16 : activité de l'année 2013

Réservations

	En semaine			Le week-end		
	Nombre de réservations	heures ménages	Nombre de clients	Nombre de réservations	Heures ménages	Nombre de clients
Standard	17 748	13 311	24 846	7 072	5 304	13 437
Privilège	7 047	7 047	9 866	1 560	1 560	2 964
Junior Suite	4 176	5 220	5 846	1 248	1 560	2 371
Total	28 971	25 578	40 558	9 880	8 424	18 772

Une réservation est enregistrée pour une chambre ; dans une chambre, il peut y avoir plusieurs clients.

En semaine, 60 % des clients prennent un petit déjeuner et en moyenne, une chambre est occupée par 1,4 individu.

Le week-end, 80 % des clients prennent un petit déjeuner et en moyenne, une chambre est occupée par 1,9 individu.

Le restaurant est ouvert uniquement le soir et sa capacité d'accueil est de 150 couverts.

Prix moyens pratiqués HT

	Dimanche à jeudi (261 jours)		Vendredi et samedi (104 jours)	
	Chambres	Petit déjeuner	Chambres	Petit déjeuner
Chambre Standard	140 €	15 €	99 €	15 €
Chambre Privilège	190 €	15 €	110 €	15 €
Chambre Junior Suite	239 €	15 €	149 €	15 €

Taux d'occupation moyen des chambres

	Semaine	Week end
Chambre Standard	80 %	80 %
Chambre Privilège	90 %	50 %
Chambre Junior Suite	80 %	60 %

Annexe 17 : charges de l'activité hébergement 2013

Charges directes

Le coût horaire des heures de ménage est de 20,00 €. Le temps consacré selon le type de chambre est de $\frac{3}{4}$ heure pour les chambres standards, 1 heure pour les chambres Privilège et 1 heure $\frac{1}{4}$ pour les chambres Junior Suite.

Les autres charges externes sont estimées à 35 € par chambre réservée.

Tableau de répartition des charges indirectes

Total	Blanchisserie	Accueil	Entretien	Administration
3 615 183 €	688 228	932 424	884 052	1 116 959
Nature de l'unité d'œuvre	Nombre de clients	Nombre de chambres réservées	Heure ménage	€ de chiffre d'affaires
Nombre d'unité d'œuvre	59 330	38 851	34 002	7 446 394
Coût de l'unité d'œuvre	11,6	24	25,8	0,15

Annexe 18 : résultats analytiques des chambres standards et privilèges 2013 (en euros)

Semaine	Chambres standards			Chambres privilèges		
	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant
Chiffres d'affaires	17 748	140,00	2 484 720	7 047	190,00	1 338 930
Coût de revient	17 748	130,74	2 320 373	7 047	149,74	1 055 217
Résultat analytique	17 748	9,26	164 346	7 047	40,26	283 712

Week end	Chambres standards			Chambres privilèges		
	Quantité	Prix unitaire	Montant	Quantité	Prix unitaire	Montant
Chiffres d'affaires	7 072	99,00	700 128	1 560	110,00	171 600
Coût de revient des chambres	7 072	130,39	922 118	1 560	143,54	223 922
Résultat analytique	7 072	-31,39	- 221 990	1 560	-33,54	- 52 322

Annexe 19 : charges de l'activité "Petits Déjeuners" (en euros)

	Charges totales	Charges directes	Charges indirectes	Charges variables	Charges fixes
Matières premières	215 000	215 000		215 000	
Autres charges externes	124 000	31 000	93 000	74 400	49 600
Impôts et Taxes	9 500		9 500	4 750	4 750
Rémunération du personnel	165 000	148 500	16 500	49 500	115 500
Charges sociales	33 000	29 700	3 300	9 900	23 100
Dotations aux amortissements	24 000		24 000		24 000
Impôts sur les bénéfices	3 000		3 000		3 000

