

SESSION 2017

---

**CAPLP  
CONCOURS EXTERNE  
ET CAFEP**

**Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION**

**Options : - ORGANISATION ET PRODUCTION CULINAIRE  
- SERVICE ET COMMERCIALISATION**

**ÉPREUVE D'ANALYSE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET  
MANAGÉRIALE EN HÔTELLERIE - RESTAURATION**

Durée : 4 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

**NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.**

## SOMMAIRE

Le sujet comporte 14 pages numérotées de 1/14 à 14/14  
L'énoncé est composé de 3 dossiers indépendants, mais il est fortement conseillé de les traiter dans l'ordre proposé.

<b>Contenu de l'étude de cas</b>		<b>Pages</b>
<b>Introduction du cas</b> : présentation de l'Hôtel Le Ré-Vauban		3
<b>Dossier 1</b>	<b>Étude financière</b> : étudier la performance de l'hôtel-restaurant Le Ré-Vauban	4
<b>Dossier 2</b>	<b>Étude mercatique</b> : attirer une nouvelle clientèle	5
<b>Dossier 3</b>	<b>Étude juridique et managériale</b> : envisager les conséquences juridiques et managériales du projet choisi par la direction	6

<b>Annexes à consulter</b>		<b>Pages</b>
ANNEXE 1	Comptes de résultat 2015 et 2016	7
ANNEXE 2	Taux d'occupation de l'hôtel-restaurant Le Ré-Vauban en 2016	7
ANNEXE 3	Taux d'occupation des établissements hôteliers sur l'Île de Ré (été 2016)	8
ANNEXE 4	Ratios et indicateur moyens des hôtels-restaurants de l'Île de Ré (2016)	8
ANNEXE 5	Une clientèle diversifiée sur l'île de Ré (extraits)	8-9
ANNEXE 6	Les offres « Pack athlète » et « Thalasso et spa »	10
ANNEXE 7	Hôtellerie de luxe - Le spa n'a pas fini de se réinventer	11
ANNEXE 8	Faut-il séparer les murs du reste de l'actif ?	12

<b>Documents à compléter et à rendre avec la copie</b>		<b>Pages</b>
DOCUMENT 1	Tableau de gestion 2015 et 2016 de l'hôtel-restaurant Le Ré-Vauban	13
DOCUMENT 2	Ratios 2015 et 2016 de l'hôtel-restaurant Le Ré-Vauban	14
DOCUMENT 3	Données relatives au département « bar »	14

## Hôtel Le Ré-Vauban

Créé en 2004 par Daniel et Gilles Blain (deux anciennes gloires du Stade Rochelais de Rugby), l'hôtel-restaurant le Ré-Vauban est situé dans la plus grande commune de l'île de Ré : Saint-Martin de Ré (Charente Maritime). Leur établissement, classé trois étoiles, est facilement accessible puisqu'il n'est qu'à 12 km de l'aéroport « La Rochelle-Île de Ré » et qu'il existe un pont reliant l'île au continent.

Le Ré-Vauban compte 30 chambres à l'ambiance classique et agréable et offre un accès direct à la plage. Les chambres à l'étage disposent d'une vue sur mer. Dans le jardin agrémenté d'arbres, la clientèle dispose de chaises longues et d'une petite tonnelle pour se reposer.

Côté gastronomie, un chef, à la tête d'une brigade de huit cuisiniers et pâtisseries, propose une courte carte d'inspiration régionale à base de produits frais.

L'établissement est actuellement ouvert sept jours sur sept, d'avril à novembre. Il est principalement fréquenté par une clientèle touristique et une clientèle d'affaires (individuels et groupes séminaires). La clientèle est majoritairement française et provient essentiellement d'Île de France et du Grand Ouest.

Les deux frères, Daniel et Gilles Blain, s'interrogent sur les performances de leur entreprise et sur l'opportunité de la développer.

Leur père, ancien marin pêcheur, vient de leur léguer un hangar à bateaux de 600m<sup>2</sup>. Ce local est attenant à l'hôtel Ré-Vauban.

Ils font appel à vos compétences :

- pour les aider à analyser la situation financière de leur entreprise,
- pour les conseiller sur les actions à envisager en vue de dynamiser Le Ré-Vauban,
- pour aborder les aspects juridiques et managériaux en lien avec leurs décisions.

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► Concours externe du CAPLP de l'enseignement public :

- **option organisation et production culinaire :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8510J	102	0377

- **option service et commercialisation :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFE	8520J	102	0377

► Concours externe du CAFEP/CAPLP de l'enseignement privé :

- **option organisation et production culinaire :**

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EFF	8510J	102	0377

## Dossier 1 - Étude financière

Daniel et Gilles Blain vous demandent de procéder à une analyse de leur activité et des indicateurs de gestion habituellement utilisés en hôtellerie-restauration.

Pour cela, ils vous communiquent les deux derniers comptes de résultat, quelques données commerciales et certains points de repère fournis par leur centre de gestion agréé.

Suite à l'arrivée d'un nouveau responsable de bar au début de l'exercice 2016, les dirigeants souhaiteraient évaluer les performances de cette activité.

Vous disposez des **annexes 1 à 4** pour vous aider dans votre réflexion.

### **A) L'analyse des performances en 2016**

- 1.1. Compléter le tableau de gestion pour l'année 2016 (document 1 à rendre avec la copie) à l'aide des comptes de résultat.**
- 1.2. Calculer les principaux ratios (document 2 à rendre avec la copie).**
- 1.3. Commenter en une trentaine de lignes l'évolution de la situation par rapport à l'exercice 2015 et par rapport aux statistiques hôtelières relevées sur l'Île de Ré.**

### **B) Le contrôle de l'activité bar**

- 1.4. Calculer le ratio matière spécifique du bar de l'établissement (document 3 à rendre avec la copie)**
- 1.5. Présenter en une trentaine de lignes et de façon structurée toutes les causes ayant pu contribuer à la variation du ratio matière du département bar.**
- 1.6. Proposer des mesures pouvant être mises en place par les gérants pour améliorer l'organisation de la gestion du bar.**

### **C) L'amélioration du résultat du Ré-Vauban**

- 1.7. Proposer, en les justifiant, des pistes susceptibles d'améliorer la rentabilité de l'établissement.**
- 1.8. Sélectionner deux propositions pertinentes, à mettre en place dès maintenant, en justifiant vos choix.**

## Dossier 2 - Étude mercatique

Daniel et Gilles BLAIN sont inquiets de la baisse de leur résultat. Ils savent aussi que leur activité en avant saison et en arrière-saison est un peu faible. Mais ils pensent qu'une stratégie de rupture proposant une offre pour les athlètes ou une offre de thalasso-thérapie-spa permettrait d'accueillir la clientèle sur l'ensemble de l'année.

Les frères Blain sont très connus sur l'île de Ré et pourraient bénéficier de nombreux soutiens pour tout lancement d'un projet novateur.

Ils vous demandent d'analyser la demande et les offres sur le marché pour pouvoir prendre leur décision :

- porter leurs efforts sur l'avant saison et l'arrière-saison en ciblant particulièrement les seniors (français ou étrangers) et la clientèle étrangère en général
- OU**
- choisir entre une offre « Pack athlète » ou une offre « Thalasso et spa » permettant d'ouvrir l'hôtel sur l'ensemble de l'année.

Vous disposez des **annexes 5 à 7** pour vous aider dans votre réflexion.

### ***A) La clientèle hors-saison : seniors et étrangers***

- 2.1. Présenter les caractéristiques des deux clientèles (seniors et étrangers) que les dirigeants du Ré-Vauban envisagent de cibler hors-saison. Justifier vos réponses.**
- 2.2. Dégager et analyser les atouts de l'hôtel vis-à-vis de ces deux cibles.**
- 2.3. Proposer des améliorations à apporter à l'offre actuelle du Ré-Vauban au niveau des prestations hébergement et restauration. Préciser ensuite les actions spécifiques à mener concernant la communication et la commercialisation vis-à-vis de ces deux clientèles.**

### ***B) Une offre permettant une ouverture annuelle de l'établissement***

- 2.4. Réaliser dans un tableau une analyse présentant deux avantages et deux inconvénients de chacune de ces offres, « Pack Athlète » et « Thalasso-spa », pour l'hôtel-restaurant Ré-Vauban.**
- 2.5. Préciser l'offre qui vous semble la plus adaptée à une ouverture annuelle du Ré-Vauban. Justifier votre réponse.**

## Dossier 3 - Étude juridique et managériale

Après réflexion, Daniel et Gilles Blain ont décidé d'étendre leur période d'ouverture sur l'année entière.

En observant les pratiques de la concurrence, ils ont constaté que les hôtels de leur catégorie ouverts toute l'année sur la côte Atlantique, proposent généralement une activité de spa et/ou de thalassothérapie à leur clientèle. Ils retiennent donc la création d'un centre dédié à cette activité dans l'ancien hangar d'une surface de 600 m<sup>2</sup>.

Maître Jaunâtre, leur notaire, a attiré leur attention sur l'intérêt de la création d'une société civile immobilière. Les deux frères pensent transmettre la propriété de ce local à une société civile immobilière qu'ils créeraient à cet effet, société dont ils seraient les associés égaux.

Ils n'ont pas encore décidé s'ils exploiteraient par eux-mêmes le futur centre de thalassothérapie-spa. Ils ont constaté que dans certains hôtels, la thalassothérapie et le spa étaient exploités par une société extérieure.

Connaissant vos compétences juridiques et managériales, ils vous demandent de les éclairer dans leurs choix.

Vous disposez des **annexes 7 et 8** pour vous aider dans votre réflexion.

- 3.1. Rappeler l'intérêt que présente le recours à la société civile immobilière dans le cadre de ce projet.**
- 3.2. Présenter de manière structurée les avantages et inconvénients de l'externalisation de l'activité de thalassothérapie-spa, puis indiquer à Daniel et Gilles Blain s'il est souhaitable d'y avoir recours.**
- 3.3. Préciser si la société civile immobilière présente un intérêt dans le cadre d'une externalisation. Justifier votre réponse.**

Les dirigeants s'interrogent sur les conséquences d'un passage d'une activité saisonnière à une activité sur l'année complète en ce qui concerne les contrats de travail du personnel. En effet, jusqu'à présent, les salariés sont sous contrats saisonniers et l'effectif se renouvelle largement d'une saison à l'autre.

- 3.4. Citer le type de contrat de travail que l'entreprise devra proposer à son personnel. Comparez les caractéristiques essentielles de ce contrat de travail par rapport au contrat saisonnier actuel.**
- 3.5. Dégager les avantages pour l'entreprise d'une ouverture à l'année en matière de gestion des ressources humaines. Enfin, préciser les avantages pour le personnel d'un emploi à l'année.**

**ANNEXE 1**

<b>COMPTE DE RESULTAT en €</b>	<b>MONTANT</b>	
	<b>2016</b>	<b>2015</b>
<b>Produits d'exploitation</b>		
Prestations hébergement	342 549,00	341 900,00
Prestations restauration	265 430,00	265 500,00
Prestations petits-déjeuners	57 560,00	57 230,00
Prestations bar	25 780,00	29 540,00
Production consommée	2 583,00	2 515,00
<b>Total produits d'exploitation</b>	<b>693 902,00</b>	<b>696 685,00</b>
<b>Charges d'exploitation</b>		
Achats de produits d'accueil	27 800,00	27 660,00
Variation de stock des produits d'accueil	1 310,00	1 450,00
Achats de matières premières	91 512,00	87 785,00
Variation de stock des matières premières	4 320,00	- 1 310,00
Autres achats et charges externes	67 690,00	67 397,00
Impôts, taxes et versements assimilés	22 530,00	23 120,00
Salaires et traitements	187 180,00	186 750,00
Charges sociales	74 230,00	74 700,00
Dotations aux amortissements et provisions	198 500,00	198 500,00
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>675 072,00</b>	<b>666 052,00</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>18 830,00</b>	<b>30 633,00</b>
<b>Produits financiers</b>	0,00	0,00
<b>Charges financières</b>		
Intérêts des emprunts	21 760,00	22 015,00
Commissions sur moyens de paiement	6 690,00	6 570,00
<b>Résultat financier</b>	<b>- 28 450,00</b>	<b>- 28 585,00</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>- 9 620,00</b>	<b>2 048,00</b>

**ANNEXE 2**

Taux d'occupation de l'hôtel-restaurant Le Ré-Vauban en 2016								
Mois	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.
Taux d'occupation (%)	20	30	40	97	98	65	42	32

En 2016, le prix moyen constaté d'une chambre au Ré-Vauban est **de 90 euros**.

## ANNEXE 3

Fréquentation des établissements hôteliers sur l'île de Ré (été 2016)		
Saison	Mois	Taux d'occupation
Avant saison	Avril	55 %
	Mai	70 %
	Juin	65 %
Haute saison	Juillet	95 %
	Août	95 %
Après saison	Septembre	90 %
Arrière saison	Octobre	85 %
	Novembre	85 %

Évalué d'après les statistiques du CDT de la Charente-Maritime

## ANNEXE 4

Ratios et indicateur moyens des hôtels-restaurants 3* de l'île de Ré (2016)	
Prix moyen chambre	102 euros
Ratio matières global	18 %
Ratio personnel	38 %
Ratio frais généraux	15 %
Ratio coût d'occupation	13 %

Centre de gestion agréé du département de la Charente Maritime

## ANNEXE 5

### Une clientèle diversifiée sur l'île de Ré (extraits)

Sources : - RéObs, observatoire du tourisme de l'île de Ré  
- Pro Poitou-Charentes, observatoire du tourisme

#### ✓ Les critères socioprofessionnels et géographiques de la clientèle française

- Age : 30,6 % de la clientèle a entre 60 et 74 ans.  
24,6 % de la clientèle a entre 35 et 49 ans.  
1 touriste sur 3 est âgé de + de 60 ans.
- Catégories de clientèle : 44,6 % des touristes viennent en couple.  
31,9 % des touristes sont des familles.
- Activité : 43 % des clients sont cadres et professions intellectuelles supérieures.  
34 % des clients sont des employés.
- Origine des clients : 23 % proviennent d'Île De France.  
13 % viennent de Poitou Charente, clientèle de proximité.
- Répartition de la clientèle en fonction de la saison

	Avant saison	Haute saison	Arrière-saison
Ile-De France	16 %	27 %	20 %
Poitou Charente	12 %	12 %	19 %

Des actifs en haute saison, des retraités et actifs plus âgés sur les ailes de saison.

## **ANNEXE 5 (suite)**

### ✓ **La clientèle étrangère**

- Quand vient-elle ?
  - 11 % en avant saison
  - 7 % en haute saison
  - 16 % en arrière-saison
  
- Quelle est l'origine de la clientèle étrangère ?
  - 33 % anglaise
  - 25 % belge
  - 17 % allemande
  
- Autres caractéristiques : 52,2 % des clients étrangers viennent en couple.
  - 28 % sont des retraités.
  - 44 % sont des cadres et professions intellectuelles supérieures
  
- Que vient chercher le touriste étranger sur l'Île De Ré (par ordre décroissant) ?
  - Découverte du lieu
  - Bord de mer et plage
  - Beauté de l'île
  - Tranquillité
  
- Comment s'informe cette clientèle ?
  - 56,3 % viennent grâce au bouche à oreille.
  - 12,3 % viennent grâce à internet.
  - 11,9 % sont venus suite à un article de presse ou par le biais d'un guide touristique.
  
- Choix d'hébergement :
  - 29,5 % optent pour les locations meublées.
  - 25 % pour le camping
  - 17 % pour les hôtels
  - 14 % pour les résidences secondaires
  
- Moyens de réservation utilisés :
  - 62 % réservent en ligne
  - 15 % par e-mail
  - 12 % en direct par téléphone
  
- Critères de choix :
  - 81,9 % choisissent en fonction de l'emplacement.
  - 54,4 % en fonction du rapport qualité/prix
  - 44,3 % en fonction du confort
  
- La restauration : les touristes étrangers fréquentent plus les restaurants que les touristes français. 53 % des clients étrangers sont friands de spécialités locales. Ils plébiscitent aussi la cuisine traditionnelle française.
  
- Les activités qui manquent sur l'île selon la clientèle étrangère :
  - 21,4 % demandent plus de manifestations.
  - 14,3 % aimeraient des clubs professionnels de plongée.
  - 14,3 % voudraient plus d'activités pour les enfants.

91,7 % de la clientèle étrangère recommande l'île de Ré à leur entourage.

### ✓ **Les choix de catégories d'hôtels par les clients venant à l'île de Ré**

- 13 % vont dans un hôtel 4 ou 5\*
- 33 % choisissent un hôtel 3\*
- 43 % descendent dans un hôtel 1 ou 2\*

## **Les offres « Pack athlète » et « Thalasso et spa »**

### **« Pack athlète »**

#### **Personnes concernées :**

- athlètes de haut niveau en individuel ou en groupe pour un stage de préparation physique, de remise en forme suite à des compétitions ou des blessures
- sportifs de tout âge, individuels ou groupes (associations sportives, comité d'entreprise...)

**Offre de base :** chambre, petit-déjeuner, propositions supplémentaires de plats sur la carte, offres adaptées à chaque athlète.

#### **Offres spécifiques :**

- Coach sportif rattaché à l'hôtel-restaurant
  - Podologue du sport, kinésithérapeute, ostéopathe sur demande avec deux salles de soins au sein de l'hôtel
  - Cabine de cryothérapie, c'est-à-dire des soins par le froid ayant comme objectif la préparation du sportif à la compétition et à la récupération après l'effort, l'amélioration des performances, l'augmentation de la charge de travail et de la fréquence de travail, les atteintes articulaires, vasculaires, musculaires et tendineuses et la répétition des efforts. La cabine de cryothérapie peut aussi être utilisée pour toute personne présentant des problèmes de sommeil, rhumatismes, arthrose, psoriasis, dépression, migraine, fatigue chronique, sclérose en plaques. Enfin la cryothérapie est utilisée pour le bien-être comme le raffermissement de la peau, le contrôle du poids, la détente...
  - Salle de fitness très bien équipée
  - Accès illimités aux courts de tennis et aux stades de football, de rugby et d'athlétisme de l'île de Ré
  - Parcours de marche et de footing organisés sur l'île
  - Sorties en bateau, régates, etc.
- Et toute demande particulière.

### **« Thalasso et spa »**

La thalassothérapie consiste en des soins médicalisés à base d'eau de mer. Ils peuvent être pris en charge partiellement par la Sécurité Sociale.

Le spa est un ensemble de soins à base d'eau et d'autres soins (massages...) ayant comme objectif le bien-être de leurs clients. Aucune prescription médicale n'est nécessaire.

#### **Personnes concernées :**

- personnes de tout âge à partir de 18 ans présentant différentes affections : rhumatismes, désirant se soigner par les eaux de mer
- personnes stressées, à la recherche de bien-être

**Offre de base :** chambre, petit-déjeuner, propositions supplémentaires sur la carte de plats adaptés aux régimes des clients et de plats sains et bio pour le bien-être. De plus certains soins utilisés par le spa seront réalisés en direct en cuisine avec les produits frais, herbes, algues, etc.

#### **Offres spécifiques :**

- Centre de thalassothérapie avec des salles de soins
- Présence de professionnels : médecins, kinésithérapeutes, personnel spécialisé
- Salles de massages, produits cosmétiques (Cinq Mondes, Nuxe, Thalgo par exemple)
- Hammam, sauna,
- Salle de repos proposant des collations saines, chaudes ou froides
- Cryothérapie, petit « plus produit » par rapport à la concurrence.

## Hôtellerie de luxe - Le spa n'a pas fini de se réinventer

Source : <http://www.lenouveleconomiste.fr/lesdossiers/le-spa-na-pas-fini-de-se-reinventer>

Les infrastructures hôtelières investissent des sommes importantes pour créer ou développer un spa. Il faut reconnaître qu'ils apportent une valeur ajoutée incontestable. Et ce, quel que soit le degré de prestige ou la taille de l'hôtel. [...] Alors qu'on a longtemps considéré les spas comme une extravagance, leur présence est aujourd'hui évidente. Mieux : leur absence est discriminante. De la même façon que l'on achète un DVD avec des bonus sans être sûr de les regarder, les clients choisissent préférentiellement un hôtel équipé d'un centre de bien-être sans être certains de le fréquenter. Toutefois, pour beaucoup d'entre eux, à l'heure du bio et du retour aux sources, cette parenthèse de douceur est un passage quasi obligé. A tel point que certains spas sont devenus de véritables centres de profit. [...] Directrice commerciale et communication pour le Grand Hôtel Loreamar, près de Saint-Jean-de-Luz, Annick Niollet évoque les choix réalisés. "Nous avons investi entre 5 et 6 millions d'euros pour développer ce spa de 1 000m<sup>2</sup>, car les traitements en eau de mer utilisés pour la thalassothérapie coûtent très cher. Il faut traiter l'eau, la stocker, la récupérer... Auparavant, l'hôtel ne fonctionnait que de façon saisonnière, entre avril et octobre. Depuis, l'hôtel fonctionne toute l'année", témoigne-t-elle. La fréquentation a en effet augmenté de 30 %, grâce aux programmes de cure qui durent une semaine. Les clients viennent donc plus longtemps, mais aussi plus souvent. À défaut d'être directement rentables, les spas permettent de développer le nombre de nuitées dans les hôtels. En ce sens, le retour sur investissement est indirect. "Le spa fonctionne comme un générateur de trafic et un créateur d'images", résume Olivier Aron, président de Rosae, société d'études dans le domaine de la beauté et du parfum.

### Gestion intégrée ou externalisée

Selon lui, le spa profite à tous les hôtels quels qu'ils soient, car il influe directement sur le taux de remplissage, même si en moyenne 15 % seulement des résidents de l'hôtel le visitent. Un trois étoiles doit-il ouvrir un spa ? Oui, estime Olivier Aron, car contrairement à ce que l'on pourrait croire, il ne s'agit pas exclusivement d'une consommation d'élite. "Le spa fait rêver. [...] Mais la concurrence entre spas est rude. Longtemps relégués dans les sous-sols des hôtels, ils n'ont cessé de s'embellir et de s'agrandir. En moyenne, il faut compter entre 3 000 et 4 000 euros d'investissement par m<sup>2</sup>. L'hôtel du Palais à Biarritz n'a pas hésité à dépenser près de 12 millions d'euros pour son spa. Dans ce domaine, c'est souvent la surenchère. Face à une clientèle toujours plus exigeante, il faut surprendre, interpeller, fasciner... L'hôtel Hyatt à Hong-Kong a rencontré un vif succès avec ses suites équipées de spas privatifs. Aux Maldives, on trouve un spa sous l'eau. "Nous travaillons actuellement sur un projet de spa de 10 000 m<sup>2</sup> à Saint-Pétersbourg", raconte Olivier Petit, directeur associé chez BDO MG Hôtels et Tourisme. "Les hôteliers se sont rendu compte qu'il y avait un marché. Ils l'ont intégré dans leur offre de services. Certains ont créé de magnifiques endroits, d'autres ont repris des structures existantes", ajoute-t-il. Sa mission : réaliser des études de marché et délivrer des conseils sur la conduite à tenir. Car compte tenu des montants en jeu, les hôteliers n'ont pas le droit à l'erreur ! Certains d'entre eux choisissent de gérer eux-mêmes leurs spas, de manière indépendante. C'est le cas des Banyan Tree et autres Shangrila. Mais cela suppose un savoir-faire (que ce soit au niveau de la capacité à concevoir une offre, à recruter...) qui ne s'improvise pas. Beaucoup d'hôtels confient donc la gestion à un exploitant. "Soit ce dernier paye un loyer et devient totalement maître chez lui, soit l'hôtel prend davantage de risques en restant propriétaire du fonds de commerce et en reversant à l'exploitant un intéressement sur le chiffre d'affaires", explique Olivier Petit.

*Par Ariane Warlin*

### Faut-il séparer les murs du reste de l'actif ?

Source : D'après le BLOG DES EXPERTS L'Hôtellerie – restauration

Peut-on créer une SARL pour exploiter le fonds d'un hôtel bureau et une SCI pour les murs ?

#### **Me GAILLARD : Isoler les murs de l'exploitation...**

En effet, je partage l'analyse sur le fait qu'il est préférable, dans la très grande majorité des situations, d'isoler les murs de l'établissement de la société d'exploitation.

Ainsi, deux patrimoines distincts sont constitués, celui de la société civile immobilière propriétaire des murs, celui de la société d'exploitation.

La société d'exploitation pourra ainsi être cédée à un coût plus modeste que si elle avait compris les murs, outre le fait qu'elle peut être cédée tandis que les murs sont conservés ce qui permet alors d'obtenir un loyer...

Il convient simplement alors de s'assurer que le bail qui est conclu entre la société civile et la société d'exploitation, protège bien les intérêts de la société civile.



**NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE**

## DOCUMENT 1

TABLEAU DE GESTION				
	2016	%	2015	%
Chiffre d'affaires global			694 170	100%
- Coût matière global			113 070	16,3%
<b>Marge brute globale</b>			<b>581 100</b>	<b>83,7%</b>
- Coût du personnel			261 450	37,7%
<b>Marge sur coût principal</b>			<b>319 650</b>	<b>46,1%</b>
- Frais généraux			97 087	14%
<b>Résultat brut d'exploitation</b>			<b>222 563</b>	<b>32,1%</b>
- Coût d'occupation			220 515	31,8%
<b>Résultat courant avant impôts</b>			<b>2 048</b>	<b>0,3%</b>

Arrondir vos calculs de pourcentages à un chiffre après la virgule.

Détail du calcul du coût matière :

Détail du calcul du coût du personnel :

Détail du calcul des frais généraux :

Détail du calcul du coût d'occupation :

## DOCUMENT 2

	2016		2015
	Détail du calcul	%	%
Ratio produits d'accueil			8,5%
Ratio matières premières			23,8%
Ratio « coût matière global »			16,3%
Ratio « coût du personnel »			37,7%
Ratio frais généraux			14%
Ratio coût d'occupation			31,8%

## DOCUMENT 3

Données relatives au département « bar » :

	2016		2015	
	Montant	Ratio	Montant	Ratio
Prestations boissons bar	25 780,00		29 540,00	
Achat de boissons bar	5 542,00		5 320,00	
Variation de stock boissons bar	1 090,00		-270,00	17 %