

Annexe 1 : Grenoble et le tourisme d'affaires

Plus de 3 400 manifestations d'affaires, 90 congrès, 575 séminaires résidentiels, 10 salons professionnels... Grenoble note en 2005 une progression du tourisme d'affaires (+ 8 %). Les résultats enregistrés les premiers mois de 2006 sont tout aussi encourageants : + 7 % du volume de clients accueillis, + 15 % de clientèle étrangère par rapport à l'année dernière...

Pourquoi Grenoble attire-t-elle ? [...]

Côté offres, Grenoble possède deux centres de congrès : Alpexpo/Alpes congrès et Europole centre de congrès. Ces structures modernes permettent à la ville de rivaliser avec les grandes destinations de congrès.

Amphithéâtres de 490 à 3000 places, salles de réunions capables d'accueillir jusqu'à 180 personnes, espaces de réception pour des soirées de gala et pour les expositions jusqu'à 42 000 m²... Grenoble s'adapte aux attentes des organisateurs de manifestations. Dernièrement, les membres de la CFDT ont été accueillis à Grenoble en juin 2006 pour leur 46^{ème} congrès national.

Outre ces deux centres de congrès, Grenoble compte 130 salles de réunion réparties à travers l'agglomération dont une pouvant accueillir 3000 personnes. Ces salles, de la plus fonctionnelle à la plus insolite, sont à louer toute l'année.

S'ajoutent à cela, des lieux de caractère. Grenoble est dotée d'une richesse patrimoniale considérable : une vingtaine de châteaux et de bâtisses peuvent accueillir des manifestations d'affaires avec une personnalisation possible des lieux. Parmi ces lieux prestigieux, figure le château de la Commanderie à Eybens ou le château du Touvet. Et pour héberger tous ces congressistes, 88 établissements proposent plus de 3600 chambres. Il existe 2 hôtels ****, 27 hôtels ***, 46 hôtels ** et 13 hôtels *.

Les prestataires liés au tourisme d'affaires sont également nombreux : agences réceptives spécialisées, loueurs de matériels, régisseurs et techniciens, animateurs, agences d'événements, artistes et spectacles, restaurateurs, etc. [...]

Par ailleurs, Grenoble occupe une position centrale dans un environnement naturel.

Ville naturelle en tourisme d'affaires, Grenoble est bien desservie, que ce soit par la route, la voie aérienne ou la voie ferroviaire.

Côté environnement, Grenoble se situe au cœur des Alpes et bénéficie d'une situation extraordinaire : au pied du Vercors, de l'Oisans, de Belledonne et de la Chartreuse. « Au bout de chaque rue, une montagne » disait Stendhal. Cette proximité des montagnes est un atout précieux.

Moderne et dynamique, la ville est le siège de grands groupes industriels, d'un important pôle universitaire et scientifique avec 60 000 étudiants et 30 000 chercheurs. Grenoble tire son dynamisme des liens étroits entre l'industrie, la recherche et les universités. Cette vitalité fait de l'agglomération grenobloise l'une des plus attractives de France. [...]

(Extraits du site officiel de la ville de Grenoble – 2007)

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	6 / 20

Annexe 2 : Compte de résultat, données commerciales et comptables.

Compte de résultat 2007 de l'hôtel LUCILLE	
Production vendue	3 352 200
Production consommée	4 500
Achats de denrées et boissons	488 169
Variation de stocks	16 730
Achats de produits d'accueil	30 942
Variation de stocks	-2 450
Autres approvisionnements	201 132
Autres charges externes (a)	670 440
Charges de personnel	1 142 282
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	252 250
Résultat d'exploitation	557 205
Charges financières	
Intérêts des emprunts	120 000
Commissions sur moyens de paiements	9 380
Résultat courant avant impôt	427 825

(a) dont Loyers : 150 000 €.

Données commerciales	
Nombre de chambres louées	20 440
Nombre de clients à l'hôtel	24 528
Nombre total de repas servis	24 887
Nombre de repas servis à des clients extérieurs	13 664
Nombre total de petits déjeuners servis	12 774
Nombre de petits déjeuners clients extérieurs	540

Données comptables par département	Chiffres d'affaires	Achats consommés par les clients (b)
Hébergement	1 676 080	28 492
Restaurant	995 508	348 456
Petits déjeuners	153 292	45 988
Séminaires	485 300	100 560
Bar	24 520	5 395
Divers	17 500	
TOTAUX	3 352 200	528 891

(b) Ces consommations ne concernent que les denrées, les boissons et les produits d'accueil.

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	7 / 20

Annexe 3 : Chiffres clés en Rhône-Alpes

Chiffres clés pour un établissement du même type dans la région Rhône-Alpes :

RATIOS	%
Coût matières	16 %
Coût personnel	38 %
Frais généraux	18 %
Résultat brut d'exploitation (RBE)	28 %
Taux de captage restaurant	60 %
Taux de captage petits déjeuners	80 %

Chiffres clés par département opérationnel :

RATIOS	Hôtel	Restaurant	Petits déjeuners	Séminaires	Bar
Achats consommés	2,50 %	38 %	25 %	20 %	20 %

Annexe 4 : Petits déjeuners : reformulation de l'offre.

Nombre de groupes hôteliers sont en train de reformuler leur offre de petits déjeuners. Il faut dire que c'est un centre de profit non négligeable. D'où la volonté de créer du trafic en proposant de nouveaux produits qui correspondent mieux à l'attente de la clientèle. Le tout dans un décor repensé et en développant des techniques de gestion qui s'inspirent de l'univers industriel...

Dans les dernières années, l'offre des buffets a eu tendance à se diversifier, pour mieux coller aux attentes de la clientèle. « Dans nos buffets, nous avons aujourd'hui une cinquantaine de références », indique, par exemple Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de Warwick. « Chaque hôtel est libre de ses achats et le petit déjeuner n'est donc pas standardisé, ce qui permet de tenir compte de la spécificité de chaque hôtel. À Paris, nous avons, par exemple l'été, une grosse clientèle moyen-orientale. En général, ils prennent leur petit déjeuner plus tard et ils consomment plus de fruits secs et moins de charcuteries. Dans le même esprit, nous avons une offre de thé diversifiée dans les Warwick qui bénéficient d'une belle clientèle asiatique ». [...]

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	8 / 20

Montée des allégés

Parmi les familles de produits qui se sont les plus diversifiées dans les périodes récentes, citons les allégés. « Nous avons plus de yaourts et de produits laitiers, plus de céréales et plus de fruits aussi », indique Thibault Ruffat. « De même, les viennoiseries sont moins grasses et plus petites ». Autre exemple, celui des Grandes Étapes Françaises. « Tous les établissements en proposent une carte internationale, avec ensuite quelques touches régionales : un peu plus de charcuteries en Alsace, un peu plus de crudités à Saint-Paul-de-Vence », révèle Pascal Bouvier chef des Grandes Étapes Françaises depuis janvier dernier et aussi chef du Choiseul. Les établissements proposent une trentaine de références. « Depuis quelques années, nous avons renforcé les yaourts, les produits bios et ceux qui font références à la santé ». Le développement des mini portions (yaourts, viennoiseries...) est à la fois lié à cette tendance santé et à la nécessité de faire face à des exigences budgétaires. « Au Méridien Montparnasse, c'est quelque chose qui existe depuis déjà 3 ans, à la fois pour limiter le gaspillage et pour des raisons hygiène », précise Marc de Ruijter. [...]

Des mises en avant plus épurées

Dans les dernières années, la présentation des buffets a également évolué. En général, les hôteliers souhaitent mettre en avant la fraîcheur des produits, en utilisant des glaçons, des plaques en granit ou en marbre, réfrigérées pour les fruits et la laiterie... À cela s'ajoute pour le chaud l'utilisation de plaques à induction, qui permettent de travailler sur des portions plus petites. Mais la mise en scène concerne aussi les autres familles de produits, par exemple le pain, avec de belles planches à découper...

En fait, en matière de décoration, chaque enseigne conserve sa spécificité. « Avant, au Méridien Montparnasse, nous mettions beaucoup de couleurs dans le buffet, par exemple au niveau des nappages. Aujourd'hui, nous considérons que c'est la nourriture ou la boisson qui doivent faire le spectacle. Nous avons beaucoup de réceptacles en verre et c'est la couleur des produits que nous souhaitons mettre en avant ». [...]

Deux types de clientèle

Il faut dire que plusieurs types de clientèle se côtoient pour le petit déjeuner. « La clientèle loisirs passe plus de temps au petit déjeuner (plus d'une demi-heure) et elle est plus ludique aussi, elle aime essayer de nouveaux produits », indique Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de Warwick. « Inversement, le client d'affaires est plus pressé (il reste moins d'une demi-heure) et il aime retrouver ce qu'il a chez lui ».

Accroître le trafic

Par contre, en dehors du cas particulier de quelques palaces parisiens, les hôtels attirent encore peu de clientèle extérieure au petit déjeuner.

En terme de plages horaires, le petit déjeuner évolue peu. En général, le petit déjeuner est proposé entre 7 h et 10 h, avec un rush entre 7 h et 9 h. Dans certains hôtels qui accueillent une forte clientèle d'affaires, l'heure de rush peut varier en fonction des séminaires. Loin d'être un mal nécessaire, les petits déjeuners apparaissent comme des centres de profit intéressants.

Mieux contrôler les coûts

Pour accroître la rentabilité du poste petits déjeuners, les hôteliers ne se contentent pas d'essayer de créer du trafic. Ils tentent aussi de peser sur les coûts. Pour faire des économies au niveau des approvisionnements, ils parient par exemple sur les produits individuels, les mini portions, les gammes qui peuvent être stockées plus longtemps... Du côté des coûts de personnel, le poste est surtout sensible dans les hôtels de luxe et ces derniers ont développé plusieurs types de stratégie. « Chez Warwick, nous n'avons pas diminué le personnel. Par contre, nous l'avons optimisé, notamment en développant les polyvalences », indique, par exemple Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de l'enseigne.

« Suite à la montée des coûts de personnel, le groupe Lucien Barrière n'a pas comprimé les effectifs », indique aussi Luc Jourquin Directeur général du pôle hôtelier de Deauville. « Nous avons conservé le même niveau de standing, mais nous avons appliqué une logique industrielle à nos coûts de personnel. 15 à 20 jours à l'avance, nous essayons de prévoir le chiffre d'affaires que nous allons réaliser, ce qui nous permet d'anticiper le nombre d'heures de travail dont nous aurons besoin. C'est en gérant mieux nos dépenses de personnel que nous avons réussi à faire des économies ».

Nul doute, le petit déjeuner est devenu un enjeu important et c'est peut-être ce qui explique qu'Accor soit en train de revoir l'ensemble de l'offre petits déjeuners de ses enseignes Ibis, Novotel et Sofitel. Selon la direction du groupe, les nouvelles formules devraient être prêtes pour le mois de mai. Une question de rentabilité, mais pas seulement. En effet, de plus en plus d'hôteliers valorisent le petit déjeuner, car c'est aussi la dernière image de l'établissement que le client emporte avec lui. Il ne choisira peut-être pas son hôtel en fonction de son petit déjeuner, mais il s'en rappellera.

Philippe Guiffre

L'industrie Hôtelière avril 2006 - N° 598

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	9 / 20

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau de bord de gestion pour 2007

TABLEAU DE BORD DE GESTION DE L'HÔTEL LUCILLE

ÉLÉMENTS	CA TOTAL		HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS		SÉMINAIRES		BAR		DIVERS	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CHIFFRE D'AFFAIRES														
Achats consommés														
MARGE BRUTE														
Charges de personnel														
MARGE SUR COÛT PRINCIPAL														
Frais généraux														
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION														
Coûts d'occupation														
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT														

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	11 / 20

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau de bord de gestion pour 2007

TABLEAU DE BORD DE GESTION DE L'HÔTEL LUCILLE

ÉLÉMENTS	CA TOTAL		HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS		SÉMINAIRES		BAR		DIVERS	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CHIFFRE D'AFFAIRES														
Achats consommés														
MARGE BRUTE														
Charges de personnel														
MARGE SUR COÛT PRINCIPAL														
Frais généraux														
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION														
Coûts d'occupation														
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT														

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	12 / 20

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe B : Tableau de bord commercial pour 2007

TABLEAU DE BORD COMMERCIAL DE L'HÔTEL LUCILLE

HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS	
Nombre de chambres disponibles		Nombre de places disponibles		Nombre de places disponibles	
Nombre de chambres louées		Nombre de repas servis		Nombre de petits déjeuner servis	
Nombre de clients		Nombre de clients extérieurs		Nombre de clients extérieurs	
Indice de fréquentation		Taux de fréquentation		Taux de fréquentation	
Taux d'occupation		Taux de captage clients hôtel		Taux de captage clients hôtel	
Prix moyen par chambre		Prix moyen par couvert		Prix moyen par petit déjeuner	
REVPAR					

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	13 / 20

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe B : Tableau de bord commercial pour 2007

TABLEAU DE BORD COMMERCIAL DE L'HÔTEL LUCILLE

HÔTEL		RESTAURANT	PETITS DÉJEUNERS
Nombre de chambres disponibles		Nombre de places disponibles	Nombre de places disponibles
Nombre de chambres louées		Nombre de repas servis	Nombre de petits déjeuner servis
Nombre de clients		Nombre de clients extérieurs	Nombre de clients extérieurs
Indice de fréquentation		Taux de fréquentation	Taux de fréquentation
Taux d'occupation		Taux de captage clients hôtel	Taux de captage clients hôtel
Prix moyen par chambre		Prix moyen par couvert	Prix moyen par petit déjeuner
REVPAR			

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2008	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	14 / 20