

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION
Toutes options (A, B et C)

E3 – Management, pilotage et entrepreneuriat en hôtellerie restauration

**U31 - Pilotage de la production de services
en hôtellerie restauration**

Durée : 3 heures

Coefficient : 5

Matériels autorisés :

- L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
- L'usage de calculatrice sans mémoire (type collègue) est autorisé.
- Liste des comptes du plan comptable hôtelier ou du plan comptable général.

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

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 15 pages, numérotées de 1/15 à 15/15.

Avertissement : si le texte du sujet, celui de ses questions ou le contenu du dossier documentaire vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

Le sujet est librement inspiré d'une entreprise réelle. Pour les besoins de l'épreuve, les données ont été modifiées, complétées et adaptées. De ce fait, elles ne correspondent plus à la réalité même si elles restent cohérentes.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 1/15

« STREET 4 YouZ HoStel »

Le « STREET 4 YouZ HoStel » est situé à Paris dans le 13^{ème} arrondissement, à proximité du quartier de la Butte aux Cailles.

Après une carrière dans l'hôtellerie internationale, et à la suite d'un héritage familial portant sur un bâtiment, madame CELTRIS a décidé il y a 3 ans de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale.

Adeptes du « Street Art » (art des rues), elle a pensé le concept du « STREET 4 YouZ HoStel ». Elle a présenté le projet à son entourage familial qui détient le bâtiment par le biais d'une SCI. Après discussions, le projet a rencontré l'adhésion de toute la famille.

Le bâtiment a été transformé en hostel il y a 3 ans. L'ouverture de l'établissement a eu lieu courant 2017. Le « STREET 4 YouZ HoStel » est exploité sous forme de SAS dont madame CELTRIS est la présidente. Les murs sont loués à la SCI familiale.

Il s'agit d'un établissement hybride, entre hôtel et auberge de jeunesse qui n'entre pas dans le classement hôtelier ce qui permet une plus grande liberté quant aux services proposés. Il se compose d'espaces communs conviviaux, de possibilités offertes aux voyageurs comme aux habitants du quartier ou aux franciliens de se détendre, d'entrer dans la « culture Street », de pratiquer des activités, de se restaurer, danser, visiter, vibrer, ... en un sens vivre et respirer dans un ancrage local du 13^{ème} arrondissement de Paris.

Le « **STREET 4 YouZ HoStel** » se veut un lieu de vie avec un ancrage local fort, un établissement dans la mouvance « lifestyle » :

- **Street** renvoie à une culture urbaine, « street culture », culture alternative, contre-culture et ici surtout culture locale ;

- **4** renvoie à un ancrage local autour de 4 axes : le Street Art et la Street Food asiatique, deux marqueurs du 13^{ème} arrondissement de Paris, la Street View fantastique du toit terrasse de l'établissement qui donne sur le quartier village de la Butte-aux-Cailles et la Street Danse avec des cours de danse et des « DJ sets » ;

- **YouZ** pour les générations Y et Z, à la recherche d'expériences et de logements à des prix abordables et proche des transports en commun. Le « STREET 4 YouZ HoStel » est à moins de 5 minutes à pied de 3 lignes de métro, proche de la gare de Lyon, à moins de 10 minutes de Denfert Rochereau qui permet de relier l'aéroport d'Orly en bus ou l'aéroport de Roissy en RER.

De nombreux travaux ont été nécessaires et madame CELTRIS a investi toutes ses économies. Mais aujourd'hui, après deux ans d'exploitation, l'activité est en deçà des prévisions d'exploitation et l'établissement est déficitaire. La rentabilité de l'établissement serait assurée si le TRevPASM (total revenu au m² disponible) atteignait 5,80 € alors qu'il n'est que de 5,01 €.

Il faudrait davantage de flux au bar, en restauration et trouver d'autres services additionnels monnayables, tout en gardant l'esprit du lieu.

Faute de moyens financiers, madame CELTRIS a fait appel à un fonds d'investissement. Elle souhaite lui proposer d'investir dans cet établissement qui pourrait devenir un modèle duplicable dans les villes où la culture Street est forte (Bordeaux, Marseille, Lisbonne, Berlin...).

Madame CELTRIS vous a confié la mission de préparer le dossier qu'elle présentera aux investisseurs.

Madame CELTRIS souhaite attirer davantage d'habitants du quartier et de franciliens dans son établissement. Pour cela, elle veut développer un cinquième axe à son projet : le Street Wear. Il s'agirait de lancer la « **Street des créateurs** », axée sur la mode (créateurs textiles, stylistes, tatoueurs, barbiers...).

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 2/15

Madame CELTRIS souhaite également aménager le sous-sol de l'établissement pour améliorer l'attractivité du lieu.

Le lancement de la « **Street des créateurs** » est le principal projet de développement de l'établissement. Dans ce cadre, vous avez en charge la préparation d'une intervention décisive devant les investisseurs. Pour cela, madame CELTRIS vous charge de :

- 1) Détailler le calcul des indicateurs commerciaux de l'année 2019 :
 - Taux d'occupation par lit
 - Prix moyen par lit
 - RevPab : Revenu hébergement par lit disponible
 - CA F&B1 par lit occupé
 - TRevPAB : Total revenu par lit disponible
 - TRevPASM : Total revenu par m² disponible
- 2) Expliquer pourquoi des indicateurs au lit ou au m² disponibles sont plus pertinents que des indicateurs calculés sur les chambres disponibles.
- 3) Commenter l'activité du « STREET 4 YouZ HoStel » et indiquer les points sur lesquels l'établissement doit s'améliorer.
- 4) Réaliser une analyse SWOT² permettant de justifier l'axe de développement que madame CELTRIS envisage de prendre.
- 5) Porter une appréciation sur le risque d'exploitation du projet pour 2021.
- 6) Rédiger la note de synthèse à présenter pour convaincre les investisseurs : contexte de l'établissement, problématique à laquelle il est confronté en matière de développement ainsi que les perspectives et les opportunités du projet.

Dossier documentaire :

Annexe 1	L'offre de services du « STREET 4 YouZ HoStel »
Annexe 2	Étude sur le positionnement de la destination Ile de France pour les touristes jeunes - Extraits
Annexe 3	Cinq tendances phares à l'horizon 2030
Annexe 4	L'hôtellerie lifestyle : l'hébergement de demain
Annexe 5	Fréquentation des hébergements collectifs en France métropolitaine
Annexe 6	Capacité en hébergements collectifs à Paris 13 en 2019
Annexe 7	Chiffre d'affaires et indicateurs commerciaux 2019 et objectifs 2019 « STREET 4 YouZ HoStel »
Annexe 8	Comparaison des données de quelques acteurs du marché lifestyle
Annexe 9	Description du projet de développement pour le « STREET 4 YouZ HoStel »
Annexe 10	Prévisions 2021 « STREET 4 YouZ HoStel »

¹ F&B : Food et Beverage (nourriture et boissons)

² SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Environnement :

Le 13^{ème} arrondissement de Paris est un quartier multiculturel. Ancien quartier ouvrier, il se situe au sud-est de la capitale. Des bâtiments classiques côtoient des immeubles modernes. On y trouve le plus grand quartier chinois de la ville et même d'Europe.

La Halle Freyssinet, ancien bâtiment rattaché à la gare d'Austerlitz, a été reconvertie en incubateur de start-up : Station F est le plus grand campus de start-up au monde.

Épiceries asiatiques colorées, restaurants chinois, vietnamiens, thaïlandais, Bibliothèque Nationale de France (bibliothèque François-Mitterrand), péniches sur le quai de la gare abritant discothèques et bars branchés appréciés des fêtards, Cité de la Mode et du Design sur le quai d'Austerlitz et enfin, le plus grand musée à ciel ouvert de Paris avec ses fresques de Street Art. Fresques monumentales sur les grandes tours proches de la place d'Italie mais aussi dans les petites rues du quartier de la Butte-aux-Cailles, quartier composé de petites ruelles pavées et de charmantes maisons sur une colline avec un point culminant à 63 mètres.

Hébergement :

Le « STREET 4 YouZ HoStel » propose des chambres doubles et des dortoirs, allant de 4 à 8 lits, mixtes ou réservés aux femmes. Environ 4m² par lit : moins d'espace dans les chambres, plus d'espaces pour des services additionnels disponibles. Le bâtiment se compose d'un rez-de-chaussée et de 4 étages :

- Au rez-de-chaussée on trouve le lobby aménagé en espace ouvert avec coin café, thé, salle de jeux, bibliothèque et exposition de Street Art.
- Trois étages de 56 lits répartis en chambres doubles et dortoirs de 4 à 8 lits.
- Le quatrième étage est l'étage du bar, de l'espace street food et du toit terrasse, avec des graffeurs en direct et des soirées animées par des DJ. Cet espace est privatisable.

Le « STREET 4 YouZ HoStel » propose des solutions d'hébergement adaptées à un large public, des chambres doubles aux dortoirs de 8 lits.

Chacun des 3 étages comporte :

- 4 chambres doubles
- 4 dortoirs de 4 lits
- 4 dortoirs de 6 lits (dont 1 dédié aux femmes avec des aménagements spécifiques, type sèche-cheveux, miroir, ...)
- 1 dortoir de 8 lits.

Ces différentes possibilités peuvent être déclinées différemment, un groupe de 3 personnes peut ainsi privatiser un dortoir de 4 lits, voire 6 si le besoin d'espace est plus important.

Les chambres doubles sont facturées à la chambre alors que les dortoirs sont facturés au lit.

Éléments	Caractéristiques	Prix affiché TTC
Chambre double	9 à 12 m ²	95 € par chambre
Dortoir 4 lits	16 m ²	42 € le lit
Dortoir 6 lits	18 m ²	33 € le lit
Dortoir 6 lits femmes	20 m ²	35 € le lit
Dortoir 8 lits	20 m ²	30 € le lit

Chaque chambre ou dortoir est doté de sa salle de bain privative. Il n'y a pas de télé dans les chambres.

Une serviette de bain est fournie par lit occupé avec la possibilité de serviettes supplémentaires facturées.

Chaque salle de bain est équipée de distributeur de shampoing-gel douche et d'un sèche-cheveux.

Pour les dortoirs avec une occupation exclusivement féminine, on trouve du gel douche, du shampoing et de l'après shampoing. Tous les produits de bain sont des produits bio labellisés.

Petit-déjeuner :

Compris dans la prestation hébergement. Le petit-déjeuner est en libre-service dans le lobby.

Espace bar du lobby :

Possibilité de prendre café-thé-jus et snack tout au long de la journée.

Tarifs : café 1 €, thé 2 €, jus 3 €, snack à partir de 2 € la viennoiserie.

Restauration et bar au quatrième étage et toit terrasse :

Espace street food asiatique et bar (cocktails, vins, mocktails, bière).

Pas de service à table, commande au comptoir et placement libre.

Le prix des consommations va de 4 € la bière à 9 € le cocktail.

Le prix moyen TTC d'un plat est de 10 €.

Du jeudi soir au samedi soir, animations musicales : DJ sets, soirées thématiques street danse,

...

En journée, cet espace accueille des ateliers culinaires ou des cours de danse. Le tarif des cours est de 10 € de l'heure par personne.

D'avril à fin septembre, un mur du toit terrasse est laissé à la disposition d'artistes graffeurs qui font des démonstrations. L'établissement laisse gratuitement ce mur à la disposition des artistes.

Activités et animations :

Le lobby se veut un espace ouvert, de détente, de jeux. On y trouve des canapés et des poufs, une bibliothèque avec des livres essentiellement portés sur Paris et le street art. Des jeux de sociétés sont à disposition des convives.

L'établissement dispose de la WIFI dans tous les espaces communs et les chambres.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 5/15

Annexe 2 (1/3) - Étude sur le positionnement de la destination Ile de France pour les touristes jeunes - Extraits

Le Comité Régional du Tourisme Paris Ile-de-France a réalisé une étude complète en 3 phases (respectivement avec les cabinets MKG, GMV et Harris Interactive) sur le positionnement de la destination vis-à-vis des clientèles des jeunes touristes entre 18 et 25 ans et 25 et 30 ans.

1. Pratique des séjours urbains

Motivation :

- Une envie de découvrir la ville au sens large, le patrimoine matériel et immatériel (la qualité de vie locale, et la fête).
- Bénéficier de temps de repos dans un séjour actif.
- Découvrir le « way of life » des habitants d'une destination.

Fréquence de départ : plusieurs fois par an, des occasions de départ réparties tout au long de l'année. Une prédilection pour l'intersaison pour des raisons de climat et prix.

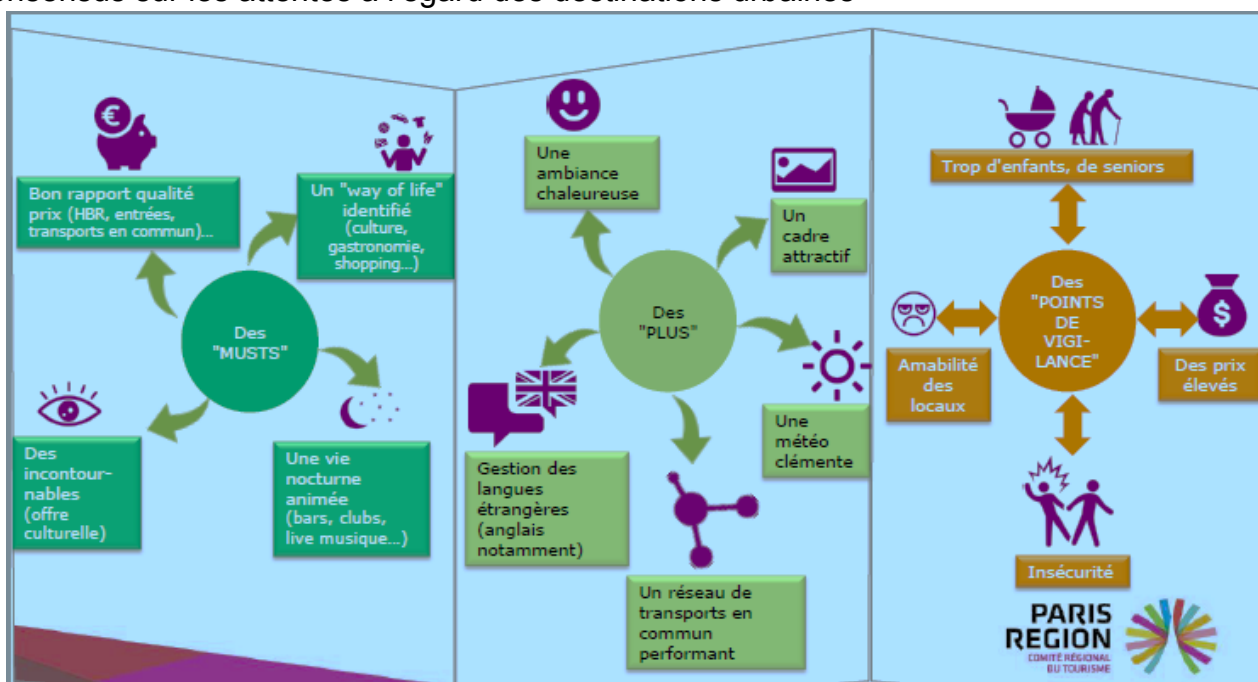
Durée de séjour : 2 à 5 jours. Des « city breaks » plutôt courts (2 jours) et dans des destinations proches.

Les séjours urbains se font en priorité entre amis pour les 18-24 ans, les 25-30 ans peuvent voyager entre amis mais aussi en couple et en solo.

Les jeunes européens se révèlent être plutôt suiveurs dans le choix des destinations visitées. Ils se fient aux recommandations d'amis mais ils sont également attentifs à l'accessibilité (distance et prix).

2. Attentes en matière de séjours urbains

Consensus sur les attentes à l'égard des destinations urbaines



Les jeunes se distinguent des autres touristes par :

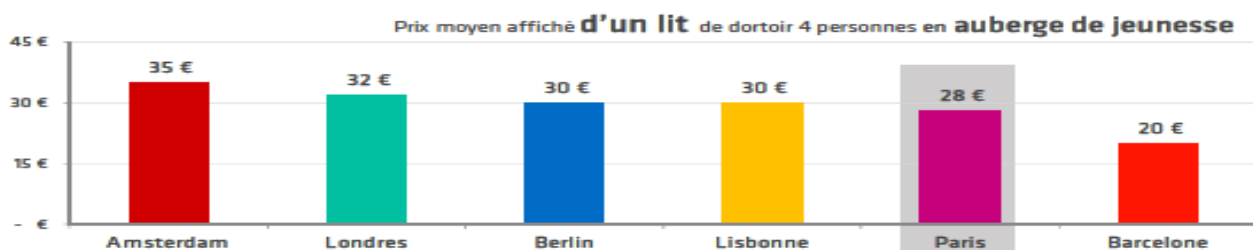
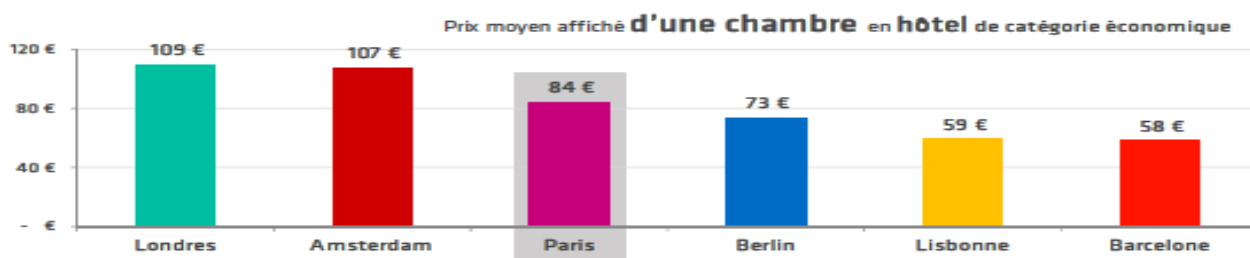
- Leur attachement à la fête dans les pratiques touristiques actuelles.
- Leur appétence pour des services, des offres touristiques qui permettraient d'intensifier leur immersion dans la destination tout en renforçant la sphère du fun (des événements

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)	Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31 Page 6/15

Annexe 2 (2/3) - Étude sur le positionnement de la destination Ile de France pour les touristes jeunes

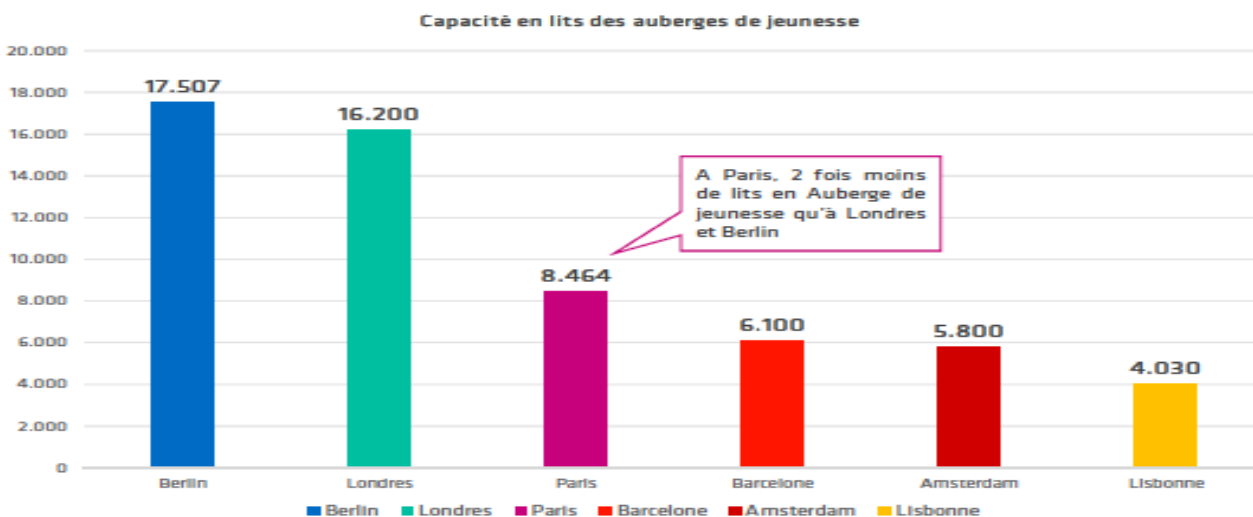
festifs autour de la ville, de l'histoire de la ville ; des bars qui permettent d'avoir une autre vision de la ville (rooftop, speakeasy) ; des jeux permettant de découvrir la ville autrement (rallyes) ; des attractions ludiques permettant de découvrir la ville autrement (speedboard, tuk tuk...).

Les attentes des touristes jeunes Un hébergement à prix accessible



MKG
HOSPITALITY

PARIS
REGION
COMITÉ DÉPARTEMENTAL
DU TOURISME

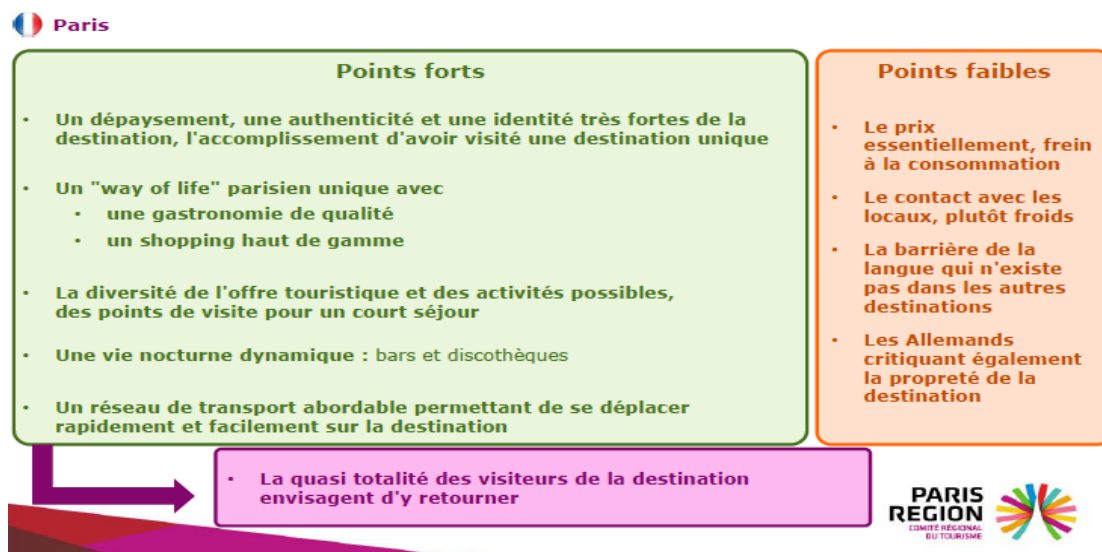


MKG
HOSPITALITY

PARIS
REGION
COMITÉ DÉPARTEMENTAL
DU TOURISME

Annexe 2 (3/3) - Étude sur le positionnement de la destination Ile de France pour les touristes jeunes

3. Perception et satisfaction à l'égard de Paris



Source : CRT Paris Ile de France

Annexe 3 (1/2) - Cinq tendances phares à l'horizon 2030

1. Contraintes budgétaires et insécurité impacteront le tourisme de demain

Alors que dans le passé les départs en vacances ponctuaient l'année pour une grande partie de la population française, aujourd'hui les budgets consacrés aux vacances se concentrent sur la période estivale, bénéficiant de fait aux destinations soleil. Si l'héliotropisme demeure une tendance structurante dans les comportements touristiques, les questionnements sur la sécurité impactent les décisions de consommation. Plusieurs pays du pourtour méditerranéen (Espagne, îles Baléares, Italie) profitent – et profiteront - du report de vacanciers qui ont renoncé aux destinations du sud de la Méditerranée. La côte Atlantique, qui depuis 2015 suscite un intérêt renouvelé (rénovations, montée en gamme, marques touristiques fortes), pourra s'inscrire dans cette tendance. La pratique d'un tourisme plus local, voire de « stay-cation » - le fait de rester chez soi pour les vacances -, devrait également s'amplifier, créant de nouvelles opportunités pour les acteurs du tourisme.

2. L'émergence de destinations touristiques alternatives

La destination France, qui a accueilli près de 83 millions de touristes en 2016, la plaçant à nouveau en tête du classement mondial, est soumise à une concurrence européenne forte. Si les capitales attirent toujours la majorité des touristes, des destinations alternatives émergent dans de nombreux pays (Allemagne, Royaume-Uni, Suisse...). Contrastant avec cette tendance, Paris polarisait jusqu'à présent l'attractivité touristique de la France. Aujourd'hui des destinations urbaines françaises (Bordeaux, Lyon) gagnent en attractivité et amorcent un rayonnement international qui pourra se poursuivre, porté par des investissements publics et privés importants.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 8/15

3. De nouvelles pratiques touristiques qui irrigueront progressivement toutes les générations

Les prochaines années verront une augmentation rapide du nombre de voyages chez les jeunes, portés essentiellement par le développement d'offres alternatives, moins coûteuses et adaptées à leurs attentes (hébergements, transports).

Alors qu'une partie des Millennials arrive à une certaine maturité, les comportements touristiques initiés par cette génération auront vocation à se banaliser et à se répandre dans la population. Pour attirer les jeunes touristes et les générations ayant découvert le tourisme au cours des dix dernières années, marquées par l'émergence de l'expérientiel, il s'agira essentiellement d'être en mesure de proposer une offre culturelle et événementielle festive ainsi que des hébergements à bas prix, tels que des hostels ou de l'hébergement collaboratif et des destinations plus authentiques.

4. L'importance croissante du tourisme intergénérationnel

En lien avec le vieillissement observé de la population, les voyages des séniors devraient augmenter au cours des quinze prochaines années. Pour les hébergements touristiques en général, les séniors représenteront un levier essentiel des stratégies de dessaisonalisation.

5. La banalisation progressive du « mieux-être » dans la pratique touristique

L'industrie du tourisme du bien-être est en pleine croissance et la tendance visant un style de vie ne s'essouffle pas. Surfant sur certains codes phares (rapprochement avec la nature, alimentation saine, retraites « detox », spas « médicaux »), les acteurs du tourisme sont plus nombreux à suivre ce courant. Le tourisme et la santé seront de plus en plus associés.

Source : KPMG HTL - L'industrie hôtelière française, 40ème édition

Cinquante ans après l'ouverture du premier Novotel en France, nous assistons à la fin du cycle de l'hôtellerie standardisées telle que nous la connaissons.

La digitalisation du voyage, couplée à la démocratisation des transports, fait que, désormais, les nouvelles générations voyagent plus souvent et sur des durées plus courtes qu'auparavant. Les Millennials veulent donc éviter de répliquer le même schéma à chaque voyage et privilégient la recherche d'authenticité et l'immersion dans la culture locale. Ils sont à la recherche d'expérience inédites et insolites à raconter et à afficher sur les réseaux sociaux.

Les hôtels traditionnels, portés par des standards immuables, apparaissent ainsi en décalage avec ce que demandent les nouvelles générations de voyageurs, qui s'orientent vers de nouvelles formes d'hébergements, plus diversifiées et libres.

Location courte durée, auberges de jeunesse, hôtellerie de plein air, campings nouvelle génération, etc. sont autant de concepts alternatifs économiques qui séduisent et attirent les Millennials.

En témoigne le succès d'Airbnb en France, deuxième marché de la plateforme au monde qui n'a fait que croître depuis son arrivée sur le territoire en 2008 : en 2016, la plateforme a attiré plus de 7,3 millions de visiteurs contre 4,7 en 2015.

Ce ne sont plus les voyageurs qui s'adaptent aux standards de voyage mais les professionnels du tourisme qui doivent s'adapter aux besoins de leurs clients. De nouveaux concepts d'hôtels qui se veulent authentiques et locaux, dits « lifestyle », se développent depuis quelques années et bousculent les codes traditionnels de l'hébergement marchand.

Nouvelle logique de l'hôtellerie lifestyle

La démarche de conceptualisation de l'hôtellerie lifestyle est sensiblement différente de l'hôtellerie standardisée : les clients passent très peu de temps dans la chambre, il est donc nécessaire de mettre l'accent sur les parties communes, le service et l'atmosphère de l'établissement.

Le lobby, nouveau lieu de vie de l'hôtel

Le lobby constitue sans doute la plus grande transformation conceptuelle et commerciale des hôtels lifestyle. Autrefois simple lieu de passage entre la réception, les chambres et le restaurant, le lobby se retrouve désormais au centre de l'hôtel. Il devient pour les hôtes et les riverains un véritable lieu de vie, une destination à part entière où se retrouvent bar, restaurant, tables de co-working, espaces de détente et galerie d'arts. Ainsi les lobbys sont décloisonnés et ré-agencés, donnant des sensations de profondeur d'espace et incitant la clientèle à y passer du temps pour travailler, rencontrer des locaux, boire un verre au bar ou simplement se reposer après une longue journée de visite.

Le F&B, un centre de profit à part entière.

La partie dédiée à la restauration, bar et cafétéria, ou F&B, constitue un élément essentiel des établissements lifestyle, que ce soit en termes d'agencement de l'hôtel, de marketing ou encore de centre de profits. Serge Trigano, fondateur de l'enseigne Mama Shelter dont le F&B représente plus de 50% du chiffre d'affaires total en 2016, précise ainsi que ses hôtels sont « des restaurants avec des chambres au-dessus ».

Si le concept de restauration varie en fonction des marques, il se veut toujours convivial, locavore et gourmand. Les plats sont faits « comme à la maison » et les hôteliers n'hésitent pas à mettre leur restaurant ou bar au centre de l'hôtel.

En mettant l'accent sur les parties communes et le F&B, les hôteliers lifestyle multiplient les centres de profits et rentabilisent des parties de l'établissement jusqu'ici difficilement commercialisables.

Du super-économique au très haut de gamme, de nombreux concepts positionnés sur le segment lifestyle arrivent en France.

Face à l'obsolescence de leurs marques traditionnelles, les grands groupes hôteliers prennent eux aussi le tournant de l'industrie life style à travers l'investissement d'une part, dans des concepts existants, et d'autre part, dans la création de nouvelles marques.

IHG a ainsi racheté la marque américaine Kimpton et lance les marques EVEN Hotel en Indigo, AccorHotels a pris des participations dans les groupes Mama Shelter et 25Hours et créé la marque Jo&Joe, Marriott a racheté l'espagnol AC Hotel et lancé la marque Moxy, Choice Hotels a inauguré en 2012 son premier hôtel lifestyle sous la marque Cambria et Hilton a lancé entre 2015 et 2017 ses marques Tru, Canopy et Tapestry.

Le développement des marques lifestyle est devenu la nouvelle norme au sein des grands groupes qui n'hésitent pas à transformer certains de leurs hôtels phares en porte drapeau de leurs nouvelles marques, à l'image du Mercure Terminus Nord qui deviendra un 25Hours en 2019.

Cette multiplication des marques « nouvelle génération » dans les portefeuilles des grands groupes hôteliers témoigne de la difficulté à développer à grande échelle une même enseigne lifestyle. Le développement à outrance d'une marque life style lui ferait perdre son caractère atypique et différenciant, ce qui reviendrait à la standardiser.

Après avoir brisé les codes de l'hôtellerie standardisée, l'hôtellerie lifestyle ne serait-elle pas en train de figer les codes de l'hôtellerie branchée ?

L'hôtellerie lifestyle, un modèle économique (plus) rentable ?

L'effervescence générée par les concepts lifestyle permet aux hôteliers à la fois d'optimiser leurs ventes au m² mais aussi de valoriser leurs prix moyens. Le prix affiché n'est plus seulement fonction de la taille de la chambre mais davantage de l'image et de l'atmosphère que l'hôtel renvoie. Trendy, design, cocoon, lifestyle... les efforts conceptuels en termes d'histoire et d'aménagements déployés par les nouveaux projets ou rénovations d'hébergements s'inscrivent dans une logique de visibilité. Essentielles au développement de la fréquentation sur les différents centres de profits et la valorisation des prix moyens, des modes naissent et s'estompent rapidement en lien avec les tendances de consommation. Ainsi, le concept hôtelier phare d'hier se ringardise plus rapidement, surpassé par les nouveaux arrivants qui redéfinissent de nouveaux codes. Cette question de cycles différenciés entre tendances de consommation de la demande (2 à 4 ans suivant les thèmes), d'investissements en ameublements et décoration (5 à 7 ans) et le cycle d'investissement immobilier beaucoup plus long redéfinissent le maintien du produit sur son marché. Ainsi le grand défi pour ces nouveaux concepts sera d'anticiper, et ce, dès la création, la possibilité d'une transformation rapide du produit dans une enveloppe budgétaire en phase avec le rendement attendu par les opérateurs et investisseurs.

Source : KPMG HTL - L'industrie hôtelière française, 40ème édition

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 11/15

Annexe 5 - Fréquentation des hébergements collectifs en France métropolitaine

Éléments	Nuitées 2018		Évolution 2018/2017 (en %)			Durée moyenne de séjour en 2018 (en jours)
	Nombre (en millions)	Part des non-résidents (en %)	Total	Résidents	Non-résidents	
Hôtels	214,9	37,9	2,4	-0,6	7,6	1,8
Campings	125,0	31,8	0,8	0,1	2,5	5,1
AHCT (1)	98,3	19,2	3,7	3,9	3,7	3,9
<i>Résidences de tourisme et hôtelières</i>	<i>74,1</i>	<i>21,0</i>	<i>4,5</i>	<i>5,6</i>	<i>4,5</i>	<i>3,7</i>
<i>Villages de vacances, maisons familiales, auberges de jeunesse</i>	<i>24,2</i>	<i>13,5</i>	<i>1,2</i>	<i>-0,8</i>	<i>16,4</i>	<i>4,4</i>
Ensemble des hébergements collectifs	438,2	31,9	2,2	0,8	5,4	2,6

(1) Autres Hébergements Collectifs de Tourisme

Source : INSEE

Annexe 6 - Capacité en hébergements collectifs à Paris 13 en 2019

Ensemble	Hôtels	Chambres
		46
1 étoile	0	0
2 étoiles	8	298
3 étoiles	24	1 320
4 étoiles	7	394
5 étoiles	0	0
Non classé	7	259

Autres hébergements collectifs au 1^{er} janvier 2019

Ensemble	Hébergement	Nombre de lits (1)
		9
Résidence de tourisme et hébergements assimilés	7	1 346
Village vacances – Maison familiale	0	0
Auberge de jeunesse – Centres sportif	2	714

(1) En chambres, en appartements ou en dortoirs.

Source : INSEE

**Annexe 7 - Chiffre d'affaires et indicateurs commerciaux 2019 et objectifs 2019
« STREET 4 YouZ HoStel »**

Indicateurs	Réel 2019	Objectifs 2019	Écarts
Capacité en nombre de lits	61 320	61 320	
Nombre de lits loués	51 509	52 122	(613)
Surface total en m2	1 100	1 100	
Chiffre d'affaires lits	1 705 971,46 €	1 773 501,82 €	(67 530,36) €
Chiffre d'affaires F&B	255 895,72 €	709 400,73 €	(453 505,01) €
Chiffre d'affaires autres	51 179,14 €	88 675,09 €	(37 495,95) €
Total chiffre d'affaires	2 013 046,32 €	2 571 577,64 €	(558 531,32) €
Taux d'occupation par lit	84,0%	85,0%	
Prix moyen par lit	33,12 €	34,03 €	(0,91) €
RevPAB	27,82 €	28,92 €	(1,10) €
Chiffre d'affaires F&B par lit occupé	4,97 €	13,61 €	(8,64) €
TRevPAB	32,83 €	41,94 €	(9,11) €
TrevPASM	5,01 €	6,40 €	(1,39) €

Les montants entre parenthèses correspondent à des montants négatifs.

Données sur les hostels et auberges sur Paris Ile de France :

Prix affichés TTC des auberges et hostels sur Paris Ile de France :

- en chambre double entre 31,50 et 95 € par personne, soit 63 à 190 € la chambre ;
- en dortoir entre 18 et 42 € par personne.

Le taux d'occupation moyen en nombre de lits pour les hostels et auberges de jeunesse sur Paris Ile de France est de 90%.

La moitié du chiffre d'affaires de ces établissements est réalisée par les activités bar, restauration, et activités annexes.

Annexe 8 - Comparaison de données de quelques acteurs du marché lifestyle

Données issues des différents sites des établissements et du site société.com pour l'exercice 2017

Établissements Caractéristiques	Generator Hostel	Jo&Joe (1)	Mama Shelter	Mama Shelter
Localisation	Paris 10	Hossegor	Paris 20	Bordeaux
Type d'établissement	Hostel	Hostel	Hôtel	Hôtel
Nombre de chambres	199	98	170	97
Nombre de lits	917	NC	NC	NC
CA HT global	10 718 500 €	776 000 €	15 527 400 €	10 101 900 €

(1) Ouverture en cours d'année.

**Annexe 9 - Description du projet de développement pour le
« STREET 4 YouZ HoStel »**

L'objectif du projet pour 2021 est de faire du « STREET 4 YouZ HoStel » un lieu incontournable du 13^{ème} arrondissement de Paris : un lieu de culture et de rencontres, un trait d'union dans la ville.

Pour se faire, il est prévu :

- D'aménager le sous-sol :
 - Avec un espace pour les cours et les ateliers : yoga, street danse, street art (capacité d'accueil 20 à 25 personnes)
 - Y déplacer l'espace petit-déjeuner et l'espace bar du lobby.
- De retravailler l'aménagement du lobby avec :
 - L'ouverture d'un point de restauration supplémentaire : street food asiatique avec visibilité de la rue et sur la rue (en lieu et place de l'actuel espace bar cafétéria)
 - Des espaces dédiés à des expositions d'artistes et créateurs (créateurs textiles, stylistes, plasticiens, graffeurs). Ces espaces seront prêtés aux artistes qui disposeront également d'espaces de vente éphémères. Un partenariat avec des écoles de stylisme et la Cité de la Mode et du Design est en projet. L'établissement n'envisage pas de prendre de commissions sur les ventes mais de promouvoir les artistes et attirer un public plus nombreux.
 - Un « Barber Corner » avec un seul fauteuil, ouvert de 11h à minuit, visible de la rue.
 - L'organisation de visites pour découvrir les fresques de Street Art. Ces visites seront facturées 10 euros par personne et organisées à partir de 5 participants (durée 1h30, maximum 10 participants). Dans un premier temps, l'établissement prévoit une visite tous les deux jours.
- D'ouvrir le toit terrasse tout au long de l'année :
 - Avec un investissement dans un toit amovible avec une bonne isolation phonique pour augmenter la fréquence des soirées musicales.
 - Transformer l'espace dédié aux cours et ateliers en salons de réunions.

L'investissement global a été chiffré à 2 millions d'euros avec un objectif de renouvellement à 7 ans.

L'espace global exploité passerait de 1 100 m² à 1 300 m².

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2020
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : MHRU31	Page 14/15

ANNEXE 10 - Prévisions 2021 « STREET 4 YouZ HoStel »

Prévisions d'activité		
Capacité en nombre de lits	61 320	
Taux d'occupation par lit	85%	
Nombre de lits loués	52 122	
Surface totale en m ²	1 300	
Prix moyen par lit	34,00 €	
Chiffre d'affaires lits	1 772 148	71,9%
Nombre de cours par jour	3	
nombre moyen de participants	7,5	
nombre de jours	305	
PM cours	8,33 €	
CA cours	57 187,50 €	2,3%
Nombre de locations par semaine	2	
Nombre de semaine	52	
Prix HT d'une location	580	
Ca location de salons	60 320,00 €	2,4%
Nombre de clients par jour	10	
Ticket moyen HT	20,83 €	
Nombre de jours d'ouverture	260	
CA Barbier	54 167	2,2%
Nombre de visites par an	183	
Nombre de participants	5	
Prix visite HT	8,33 €	
CA visites	7 625	0,3%
Chiffre d'affaires F&B	511 791	20,8%
Total chiffre d'affaires	2 463 239	100,0%
RevPAB	28,90 €	
TRevPAB	40,17 €	
TrevPASM	5,19 €	

Compte de résultat par variabilité prévisionnel		
CA global	2 463 239	100%
Charges variables	689 707	28%
Marge sur charges variables	1 773 532	72%
Charges fixes	1 654 000	
RCAI	119 532	5%

Indicateurs de risque		
Chiffre d'affaires critique	1 654 000 / 0,72	= 2 297 222 €
TRevPASM critique	2 297 222 / (1 300 x 365)	= 4,84 €
Marge de sécurité	2 463 239 - 2 297 222	= 166 016 €
Indice de sécurité	166 016 / 2 463 239	= 7%