

SESSION 2023

**CAPET**  
Concours externe

Section  
**HÔTELLERIE – RESTAURATION**

Option  
**Sciences et technologies des services en hôtellerie et restauration**

**Épreuve écrite disciplinaire**

*L'épreuve consiste dans le traitement d'un cas relatif à une organisation relevant du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.*

*À partir d'un contexte donné, l'épreuve comporte deux parties :*

- la première partie consiste à traiter une série de problématiques relevant des domaines de l'économie et de la gestion hôtelière (management, mercatique des services, économie touristique, gestion des ressources humaines, gestion de l'unité de production de services) ;*
- la seconde partie consiste à répondre à une série de questions relevant des domaines de la production de services en STS (restauration, hébergement) ou en STC (cuisine, ingénierie), en fonction de l'option choisie.*

**Durée : 5 heures**

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la nouvelle circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

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

**Le sujet comporte 20 pages.**

Il appartient au candidat de vérifier qu'il a reçu un sujet complet et correspondant à l'épreuve à laquelle il se présente.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

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

**Le fait de rendre une copie blanche est éliminatoire.**

**Tournez la page S.V.P.**

## INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en tête de votre copie. Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

### **CAPET EXTERNE – HÔTELLERIE RESTAURATION** Option **Sciences et technologies des services en hôtellerie et restauration**

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public :

| Concours | Section/option | Epreuve | Matière |
|----------|----------------|---------|---------|
| EDE      | 8520E          | 101     | 9311    |





## L'hôtel du Lac

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet. L'énoncé est composé de deux parties indépendantes comprenant chacune plusieurs dossiers. Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.

|   |  | Pages |
|---|--|-------|
| <b>PARTIE 1 – ÉCONOMIE ET GESTION HOTELIERE</b>         |  |       |
| <b>Dossier 1</b>  | La stratégie de repositionnement de l'offre  | 3     |
| <b>Dossier 2</b>  | Les conséquences de cette stratégie  | 3     |
| <b>PARTIE 2 – SCIENCES ET TECHNOLOGIES DES SERVICES</b> |  |       |
| <b>Dossier 3</b>  | L'ultra personnalisation du parcours client en hébergement                                     | 4     |
| <b>Dossier 4</b>  | L'ultra-personnalisation et l' <i>eatertainment</i> <sup>1</sup> au restaurant Le point de vue | 4     |

Dossier documentaire :

|                    |   |    |
|--------------------|---|----|
| <b>Document 1</b>  | Aix-les-Bains, thermalisme, ville d'histoire et de culture                              | 5  |
| <b>Document 2</b>  | Stratégie de marque « Aix-Les-Bains Riviera des Alpes »                                 | 6  |
| <b>Document 3</b>  | Label « Vignobles et découvertes »  | 7  |
| <b>Document 4</b>  | Le tourisme à Aix-les-Bains Riviera des Alpes   | 8  |
| <b>Document 5</b>  | Présentation de l'offre de services de L'hôtel du Lac                                   | 9  |
| <b>Document 6</b>  | Données financières de L'hôtel du Lac   | 10 |
| <b>Document 7</b>  | Les principaux concurrents de l'établissement   | 13 |
| <b>Document 8</b>  | Extraits des référencements sur les OTA   | 14 |
| <b>Document 9</b>  | Extraits : nouveaux segments de marché à Aix-les-Bains Riviera des Alpes                | 14 |
| <b>Document 10</b> | Données prévisionnelles sur la vente du vin au verre                                    | 16 |
| <b>Document 11</b> | Exemple de l'hôtel « Maison Mère »**** Paris : extraits du questionnaire « pré-séjour » | 17 |
| <b>Document 12</b> | Digitalisation du parcours client   | 18 |
| <b>Document 13</b> | L' <i>eatertainment</i> : la nouvelle tendance qui fait appel à vos sens                | 19 |

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.

<sup>1</sup> *Expérience polysensorielle en restauration* : contraction des termes anglais eat (manger) et entertainment (divertissement)

## L'hôtel du Lac

Exceptionnellement située entre le Lac du Bourget, plus grand lac naturel de France, et le Mont-Revard, aux portes des stations de ski alpines, Aix-les-Bains labellisée ville d'Art et d'Histoire depuis 2014 est un lieu emblématique de la Savoie. Réputée pour son thermalisme séculaire, elle brille également toute l'année grâce à ses attraits touristiques, environnementaux, culturels et gastronomiques.

Malgré ses atouts, la ville souffre depuis 30 ans d'un fort déclin du marché du thermalisme, à l'instar de ce qui se passe sur le plan national, notamment depuis le déremboursement partiel des cures thermales par la Sécurité sociale. La baisse de fréquentation de cette clientèle a conduit la ville à réagir. Le repositionnement en « Riviera des Alpes », marque emblématique à forte identité, accompagnée du développement voulu de « Rivierattitude », a permis de relancer l'activité et d'attirer une clientèle touristique notamment étrangère (proximité de la Suisse), parisienne (TGV direct depuis Paris) mais aussi régionale (Lyon, Grenoble) et locale (bassin Chambérien).

L'hôtel du Lac 4\*, avec son restaurant « Le point de vue », jouit d'une situation géographique idéale en bord de lac, près de la marina du grand port. L'établissement phare, qui propose une vue majestueuse sur le lac depuis ses balcons et ses terrasses, a connu un franc succès depuis sa création dans les années 1990. Son activité est pourtant aujourd'hui en phase de déclin. Face au renouveau du marché aixois, il n'est plus du tout en adéquation avec la dynamique « Riviera des Alpes », bien mieux prise en compte par ses concurrents qui ont aussi su mieux anticiper ces évolutions. L'établissement a pris du retard, notamment à cause d'un manque de réactivité et d'innovation face aux nouvelles attentes des clients. Il ne propose plus vraiment des prestations au niveau 4 \* telles qu'attendues par la clientèle : absence de personnalisation, parcours client qui ne prend pas en compte les évolutions nées de la digitalisation, expérience client parfois désuète.

Après avoir entrepris d'importants travaux de rénovation, les propriétaires-gérants s'interrogent aujourd'hui sur un repositionnement, notamment grâce à une ultra-personnalisation de l'offre. Ils espèrent ainsi relancer leur activité.

Ils comptent sur votre expérience et vous confient deux missions principales :

- Identifier des segments pertinents et proposer un plan de marchéage adapté.
- Développer et argumenter les choix opérationnels qui pourraient en découler.

À l'aide de vos connaissances et des informations fournies dans le dossier documentaire, vous êtes chargé(e) de conseiller les propriétaires-gérants en traitant les quatre dossiers organisés en deux parties :

### **Partie 1 – Économie et gestion hôtelière**

Dossier 1 – La stratégie de repositionnement de l'offre

Dossier 2 – Les choix d'investissement pour le développement du service du vin au verre

### **Partie 2 – Sciences et technologies des services**

Dossier 3 – L'ultra personnalisation du parcours client en hébergement

Dossier 4 – L'ultra personnalisation et *l'eatertainment* au restaurant « Le point de vue »

## **PARTIE 1 – ÉCONOMIE ET GESTION HOTELIÈRE**

### **Dossier 1 – La stratégie de repositionnement de l'offre**

L'attractivité de L'hôtel du Lac est en déclin depuis plusieurs années. D'importants travaux de rénovation ont alors été entrepris en morte saison 2021/2022 pour se mettre en conformité avec les standards d'un établissement 4\*. L'hôtel du Lac souhaite proposer une offre plus cohérente avec la stratégie marketing d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes et cibler les nouveaux segments de clientèle générés par celle-ci.

- 1.1.** Réaliser un diagnostic concernant le repositionnement de l'offre de L'hôtel du Lac. Conclure quant aux enjeux et à la pertinence de cette démarche.
- 1.2.** Choisir les segments de clientèle à cibler dans le cadre de la nouvelle stratégie de l'hôtel.
- 1.3.** Proposer un plan de marchéage pour accompagner cette stratégie de repositionnement de l'offre.

### **Dossier 2 – Le choix d'investissement pour le développement du service du vin au verre**

Parmi les pistes envisagées par la direction en matière d'évolution de l'offre, le développement du service des vins au verre semble une idée à retenir. L'objectif est de proposer à chaque client un choix de vins au verre, tout en valorisant les spécificités du terroir local. Pour cela, l'établissement a d'ores et déjà prévu :

- d'investir dans une cave à vin de service, permettant une exposition des bouteilles en vitrine ;
- de recruter un sommelier à plein temps.

L'établissement hésite désormais entre deux options pour l'installation de deux distributeurs de vins au verre :

- Première option : servir les vins à partir de l'office où les distributeurs seraient installés.
- Seconde option : assurer directement le service en salle, à partir des distributeurs installés à proximité de la vitrine.

- 2.1.** Comparer les deux options.
- 2.2.** Proposer la solution qui vous semble la plus pertinente et justifier votre réponse.

## **PARTIE 2 – SCIENCES ET TECHNOLOGIES DES SERVICES**

La mise en œuvre opérationnelle des pistes stratégiques envisagées précédemment nécessite de redéfinir l'expérience client, notamment grâce à une politique d'ultra-personnalisation de l'offre.

### **Dossier 3 – L'ultra-personnalisation du parcours client en hébergement**

À ce stade, il paraît nécessaire de mieux cerner les attentes de la clientèle et cela, dans le but de construire une offre ultra-personnalisée.

- 3.1.** Préciser les attentes et les besoins des segments choisis en matière d'hébergement.
- 3.2.** Repenser le parcours client en l'adaptant aux cibles de clientèle visées.

### **Dossier 4 – L'ultra-personnalisation et l'*eatertainment* au restaurant Le point de vue**

Les priorités retenues sont également de continuer le rajeunissement de l'offre et de viser une ultra-personnalisation du parcours client au restaurant « Le point de vue ».

Vous accompagnez les propriétaires dans la mise en œuvre de l'*eatertainment* et de l'ultra-personnalisation du service en salle.

- 4.1.** Détailler la servuction du système de vente de vin au verre que vous aurez retenu précédemment.
- 4.2.** Proposer une gamme de vins adaptée en justifiant vos choix.
- 4.3.** Suggérer, en les argumentant, des techniques d'animation en salle.

## Document 1 – Aix-les-Bains : thermalisme, ville d’histoire et de culture

Le thermalisme devient à la mode avec l'Empire et amène à Aix-les-Bains des personnalités. On assiste à la naissance de l'infrastructure hôtelière. La fréquentation triple en 6 ans et atteint 1 200 curistes en 1808, date à laquelle est levé un plan d'embellissement des rues. L'annexion de la Savoie à la France, en 1860, permet un nouvel essor du thermalisme grâce à la suppression des barrières douanières.



Après la guerre de 1939, Aix-les-Bains devient la 1<sup>ère</sup> station thermale de France. Dans les années 80, la ville accueille plus de 60 000 curistes.

Depuis 2014, la Ville d’Aix-les-Bains place le patrimoine, sa connaissance, sa préservation et sa valorisation comme élément essentiel de sa politique culturelle et de développement urbain.

Le patrimoine d’Aix-les-Bains est particulièrement riche. Il est principalement lié au thermalisme, fil conducteur qui marque les différentes étapes de l’évolution de la ville, à savoir : patrimoine antique, patrimoine thermal, casino, anciens palaces, patrimoine naturel et paysager, patrimoine littéraire et artistique, religieux, patrimoine architectural du XX<sup>e</sup> siècle...

*Source : [www.mairie Aix-les-Bains](http://www.mairie Aix-les-Bains) – Juin 2022*

Aix-les-Bains Riviera des Alpes regorge de richesses. Son principal atout est la nature qui la compose : des activités sportives ou relaxantes, énergiques ou apaisantes. Les territoires qui composent Aix-les-Bains Riviera des Alpes possèdent un patrimoine riche que la dynamique collective de la marque souhaite promouvoir de façon complémentaire.

L'offre de chacun renforce celles des autres et bénéficie en retour des effets positifs de la création d'une chaîne de valeur : la Chautagne et ses vins de Savoie, sa ViaRhôna, son abbaye d’Hautecombe, ses artisans et son petit village de Chanaz au bord du canal de Savière ; le Bourget-du-Lac, Bourdeau, la Chapelle du Mont du Chat et ses restaurants étoilés au Guide Michelin ; le Pays d’Albens, ses sentiers de VTT et sa campagne aux portes des villes ; le parc naturel régional du massif des Bauges et son label Géopark Unesco ; Aix-les-Bains, son tourisme urbain, la santé/bien être et ses loisirs nautiques.

Loin de son image parfois vieillotte, la station d’Aix-les-Bains, ville d’eaux connue depuis toujours, accueille bon nombre d’événements qui attirent jeunes et moins jeunes.

*Source : [Marketing-territorial.org](http://Marketing-territorial.org) – Juillet 2016*

## Document 2 (1/2) – Stratégie de marque « Aix-les-Bains Riviera des Alpes »

« Aix-les-Bains Riviera des Alpes » est la nouvelle dénomination touristique de l'ensemble des territoires qui borde le Lac du Bourget. Au-delà de la volonté d'unir l'ensemble des territoires sous une bannière unique, cette nouvelle marque exprime toute la singularité de la destination en s'appuyant sur sa ville phare : Aix-les-Bains.

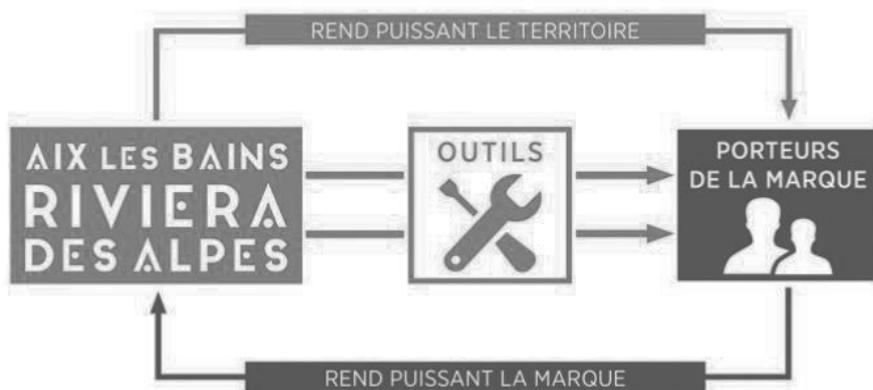
Les porteurs de la marque sont de plus en plus nombreux (de 520 fin 2017 à 1.350 fin 2021) et sont de véritables « délivreurs d'expérience ».

L'office du tourisme d'Aix-les-Bains travaille dans ce sens et place cette marque à forte identité au cœur de ses priorités. Son objectif est de développer une culture du bien-être et de la promouvoir avec tous les acteurs locaux.

Cela se traduit sur le terrain par la proposition d'un vaste choix d'activités en lien avec l'eau, ancrées dans des valeurs de bien-être et santé propres au territoire d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes, comme, par exemple :

- L'événement emblématique annuel printanier *Be Fit<sup>2</sup>* Aix-les-Bains Riviera des Alpes.
- L'organisation d'un week-end festif et de partage avec la création d'ateliers d'initiation gratuits et de séances spécifiques payantes encadrées par des professionnels spécialisés (yoga ; fitness, *outdoor<sup>3</sup>* et nautisme).
- La création de rendez-vous dans un lieu d'exception où le bien-être, le *cocooning<sup>4</sup>* et la relaxation prédominent.

Cette marque permet une véritable stratégie de différenciation. Elle décline une politique de marketing sensoriel, tout en mettant à l'honneur de nombreux artistes locaux : chocolaterie Fautrelle, avec la création d'une barre chocolatée #Riviera des Alpes ; Art Terre Happy avec la conception de bougeoirs en mosaïque (matériaux issus du territoire comme le bois flotté) ; Sweet Paper qui expose des aquarelles inspirées du territoire d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes. Elle développe des compositions de parfum d'ambiance qui évoquent la destination, avec les senteurs de menthe lacustre et de cyclamen sauvage et innove avec la création d'un thé vert à l'arôme Riviera des Alpes.



Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

<sup>2</sup> être en forme

<sup>3</sup> extérieur

<sup>4</sup> Douillet, confortable

## Document 2 (2/2) – Stratégie de marque « Aix-les-Bains Riviera des Alpes »

### Pourquoi Aix-les-Bains RIVIERA DES ALPES ?

Nous prôtons une riviera naturelle, innovante, surprenante, passionnée et « ressourçante ».



#### AIX-LES-BAINS

Forte notoriété touristique : 10 fois plus puissant que le mot « Lac du Bourget » sur les moteurs de recherche.



#### RIVIERA

Ce sont des montagnes qui tombent dans l'eau. La riviera apporte un univers touristique au territoire et réchauffe le lac.



#### ALPES

Situation avec une forte notoriété notamment à l'international. Une riviera résolument moderne. Loin du « bling bling » et de l'image désuète de la riviera du sud, nous soutenons une riviera moderne, solidaire, audacieuse, généreuse et collaborative.

Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

## Document 3 – Label « Vignobles & Découvertes »

### Label Vignobles & Découvertes récompense la destination « Vignobles de Savoie Aix-les-Bains Riviera des Alpes ».

Sur les rives du Lac du Bourget et du Haut Rhône, les vignes se languissent au soleil et donnent naissance à des vins issus d'un terroir vrai où l'art de la dégustation et l'art de vivre à la française règnent en maître depuis des siècles.

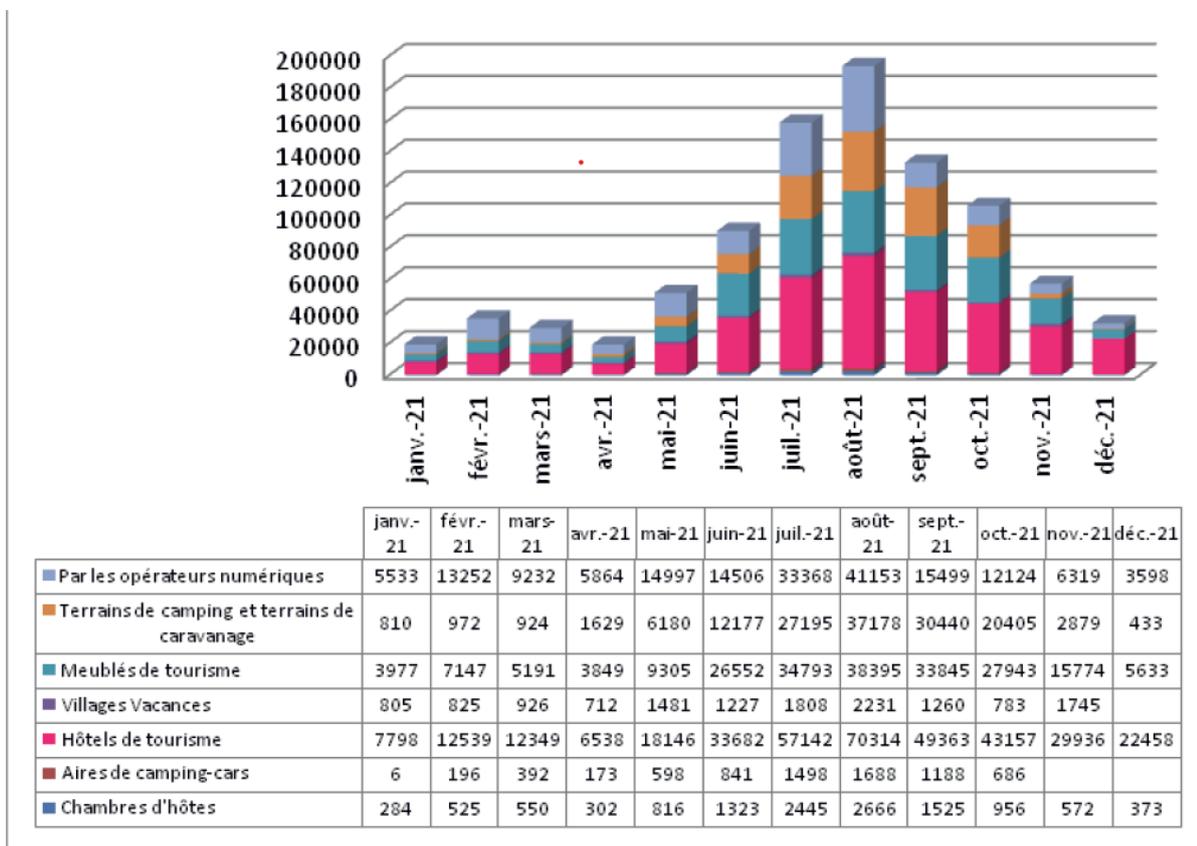
Le Label Vignobles & Découvertes récompense la destination oenotouristique « Vignoble de Savoie, Aix-les-Bains Riviera des Alpes » composé des secteurs viticoles de Jongieux, Chautagne, Seyssel, Frangy, pour la qualité de son offre touristique et propose une sélection de : 23 caves, 7 hébergements, 9 restaurants offrant une cuisine typique agrémentée d'accord mets et vins, 14 prestataires d'activités (croisière sur le lac, activités sportives ou ludiques...), 5 sites patrimoniaux (musées ou randonnée).



Depuis plusieurs années, une soixantaine de professionnels passionnés par le vin ont à cœur de partager leur amour du travail bien fait et leur savoir-faire millénaire à travers ce label.

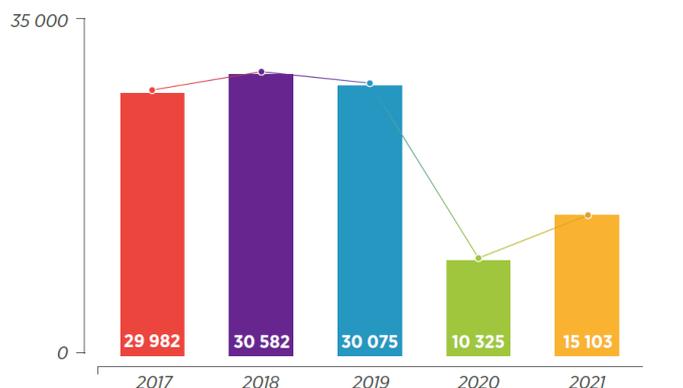
Source : site internet OT Aix-les-Bains

### Fréquentation des hébergements en nuitées



Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

### Évolution du nombre de curistes conventionnés



L'activité thermale connaît **une hausse de 46% par rapport à 2020** mais reste bien en-deçà de l'année de référence 2019.

En cause, une ré-ouverture des établissements retardée à avril (au lieu de février habituellement), des jauges réduites imposées et une réticence des clients qui a entraîné de nombreuses annulations.

Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

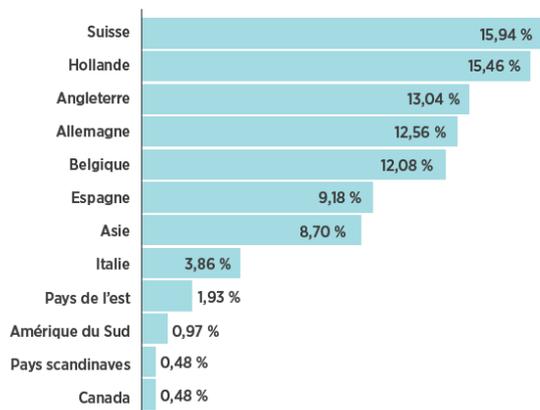
## Origine de la clientèle en 2019

**7,66 %**  
de clientèles  
étrangères

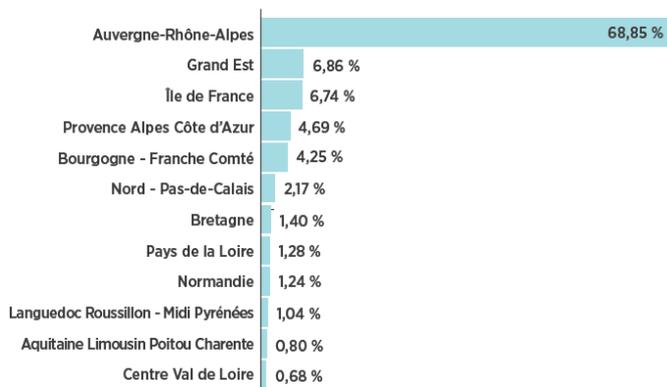


**92,34 %**  
de clientèles  
françaises

Répartition des visiteurs étrangers par pays

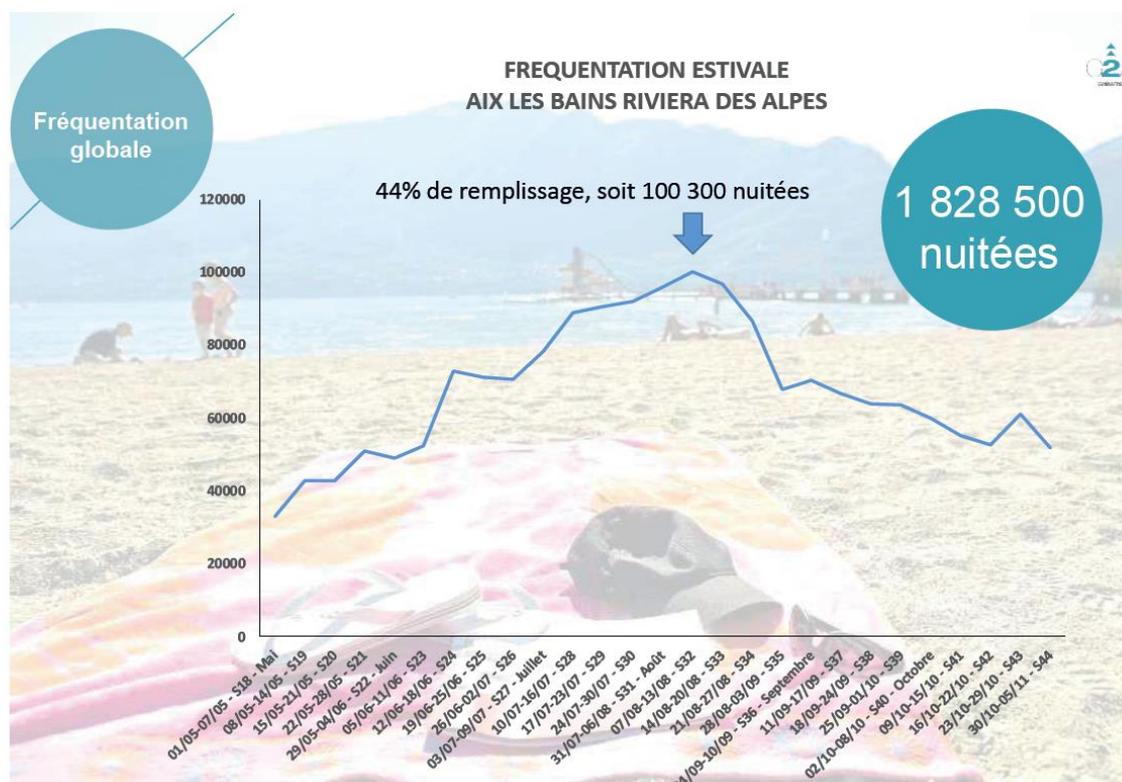


Répartition des visiteurs français par région



Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

## Zoom sur la saison estivale 2019



Source : OT Aix-les-Bains – Juin 2022

## Document 5 – Présentation de l'offre de services de L'hôtel du Lac

### L'hôtel du Lac \*\*\*\*

220 Boulevard Robert Barrier - 73100 Aix-les-Bains

Tél. 04 79 56 99 32 - Fax. 04 79 56 89 23 - [information@lhoteldulac.fr](mailto:information@lhoteldulac.fr)



### L'offre de services actuelle

#### Hébergement :

70 chambres.

Chambres standard climatisées, câble/satellite, coffre privatif.

Suites et chambres familiales avec terrasse, vue sur le lac. Wifi gratuit.

#### Restauration :

- Restaurant Le point de vue : 140 places assises, ouvert au déjeuner et au dîner, climatisé. Cuisine à la carte avec produits frais et vastes buffets de desserts midi et soir. Pension complète ou demi-pension.
- Petit-déjeuner en chambre possible.
- Bar ouvert de 7 h à 23 h.
- Room service.
- *Brunch*<sup>5</sup> en terrasse vue sur le lac dimanche midi d'avril à septembre.
- Repas de famille ou groupes de 6 à 100 convives. Équipement bébé à disposition.

**Séminaires** : 6 salles modulables, équipées, vue sur le lac et les montagnes, accueil réunion jusqu'à 130 personnes.

**Bien-être** : balnéothérapie, espace spa composé de 3 bassins intérieurs chauffés à plus de 32 degrés, espace fitness, hammam, sauna, bains à remous, jacuzzi, massages, salle de sport, piscine couverte et piscine extérieure. Formules bien-être avec ou sans hébergement, avec ou sans restauration.

**Autres services** : prêt de vélos, abris pour vélos, kits de réparation pour cycles, bornes de recharge pour véhicules électriques. Parking couvert gratuit et garages privés payants.

**Environnement** : jardin, parc, *rooftop*<sup>6</sup>.

#### Tarifs :

- Chambre single : de 110 à 269 €. Chambre double : de 110 à 269 €. Chambre triple ou quadruple : de 140 à 269 €.
- Demi-pension (/pers.) : de 93,50 à 173 € Pension complète (/pers.) : de 113,50 à 193 €
- Petit déjeuner : à partir de 16,50 € (Servi de 7 h à 10 h).
- Taxe de séjour non incluse.
- Accès au spa et soins/massages à partir de 60 euros/personne et tarifs à la demande pour les soins.

Source : [www.lhoteldulac.fr](http://www.lhoteldulac.fr)

<sup>5</sup> Repas qui se prend en fin de matinée et début d'après-midi

<sup>6</sup> Toit terrasse

Document 6 – Données financières de L'hôtel du Lac (en euros)

Annexe A - Tableau de gestion 2021/2022 – L'hôtel du Lac

| Éléments                             | Total            | %             | Hébergement      | %             | Restauration   | %             | Autres         | %              |
|--------------------------------------|------------------|---------------|------------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>            | 3 466 470        | 100,00%       | 2 079 882        |               | 1 247 929      |               | 138 659        |                |
| <i>dont PDJ</i>                      |                  |               |                  |               | 240 068        |               |                |                |
| <i>dont restaurant</i>               |                  |               |                  |               | 1 007 861      |               |                |                |
| Coût matières                        | 456 661          | 13,17%        | 79 786           | 3,84%         | 376 874        | 30,20%        |                |                |
| <b>Marge brute</b>                   | <b>3 009 809</b> | <b>86,83%</b> | <b>2 000 096</b> | <b>96,16%</b> | <b>871 054</b> | <b>69,80%</b> | <b>138 659</b> | <b>100,00%</b> |
| Coût du personnel                    | 1 175 622        | 33,91%        |                  |               |                |               |                |                |
| <b>Marge sur coût principal</b>      | <b>1 834 187</b> | <b>52,91%</b> |                  |               |                |               |                |                |
| Frais généraux                       | 1 171 248        | 33,79%        |                  |               |                |               |                |                |
| <b>Résultat Brut d'Exploitation</b>  | <b>662 939</b>   | <b>19,12%</b> |                  |               |                |               |                |                |
| Coût d'occupation                    | 612 142          | 17,66%        |                  |               |                |               |                |                |
| <b>Résultat courant avant impôts</b> | <b>50 797</b>    | <b>1,47%</b>  |                  |               |                |               |                |                |

Annexe B - Tableau de gestion 2020/2021 – L'hôtel du Lac

| Éléments                             | Total            | %              | Hébergement      | %              | Restauration     | %              | Accessoires    | %            |
|--------------------------------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|----------------|--------------|
| <b>Chiffre d'affaires</b>            | 4 278 580        | 100 %          | 2 524 362        |                | 1 497 502        |                | 256 715        |              |
| <i>dont PDJ</i>                      |                  |                |                  |                | 302 568          |                |                |              |
| <i>dont restaurant</i>               |                  |                |                  |                | 1 194 934        |                |                |              |
| Coût matières                        | 570 509          | 13,33 %        | 104 786          | 4,15 %         | 465 723          | 31,10 %        |                |              |
| <b>Marge brute</b>                   | <b>3 708 070</b> | <b>86,67 %</b> | <b>2 419 576</b> | <b>95,85 %</b> | <b>1 031 779</b> | <b>68,90 %</b> | <b>256 715</b> | <b>100 %</b> |
| Coût du personnel                    | 1 623 914        | 37,95 %        |                  |                |                  |                |                |              |
| <b>Marge sur coût principal</b>      | <b>2 084 156</b> | <b>48,71 %</b> |                  |                |                  |                |                |              |
| Frais généraux                       | 1 169 378        | 27,33 %        |                  |                |                  |                |                |              |
| <b>Résultat Brut d'Exploitation</b>  | <b>914 778</b>   | <b>21,38 %</b> |                  |                |                  |                |                |              |
| Coût d'occupation                    | 561 830          | 13,13 %        |                  |                |                  |                |                |              |
| <b>Résultat courant avant impôts</b> | <b>352 948</b>   | <b>8,25 %</b>  |                  |                |                  |                |                |              |

## Annexe C - Évolution des ratios financiers – L'hôtel du Lac

| Indicateurs                        | 2021/2022      | 2020/2021      |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| <b>Ratios financiers</b>           |                |                |
| Capitalisation                     | 62,59 %        | 81,54 %        |
| Endettement                        | 44,40 %        | 10,31 %        |
| Fonds de roulement                 | 1 795 700,00 € | 4 663 600,00 € |
| <b>Poids de la dette</b>           |                |                |
| Capacité de remboursement (années) | 6,45           | 1,56           |
| Coût de la dette                   | 6,49 %         | 2,54 %         |
| Taux d'intérêt moyen apparent      | 1,12 %         | 1,93 %         |
| <b>Gestion BFR et liquidités</b>   |                |                |
| Poids du BFR global                | - 101,78 jours | - 99,77 jours  |
| Poids des stocks                   | 3,83 jours     | 3,74 jours     |
| Délai clients                      | 22,68 jours    | 15,85 jours    |
| Délai Fournisseurs                 | 27,57 jours    | 24,97 jours    |
| Liquidité immédiate                | 502,96 jours   | 497,60 jours   |
| <b>Performance</b>                 |                |                |
| Évolution de l'activité            | 81,02 %        | 109,55 %       |
| Taux de Valeur Ajoutée             | 57,73 %        | 63,71 %        |
| Rentabilité d'exploitation         | 18,23 %        | 21,41 %        |
| Rentabilité nette finale           | 0,41 %         | 5,51 %         |
| Capacité d'autofinancement         | 16,40 %        | 18,05 %        |
| Rentabilité financière             | 0,17 %         | 2,02 %         |

## Annexe D - Indicateurs de performance commerciale – L'hôtel du Lac

| Indicateurs                      | 2021/2022 | 2020/2021 |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| <b>HÉBERGEMENT</b>               |           |           |
| Capacité annuelle                | 25 550    | 25 550    |
| Chambres louées                  | 11 498    | 13 797    |
| Nb clients hôtel                 | 18 396    | 23 455    |
| Indice de fréquentation          | 1,6       | 1,7       |
| Taux d'occupation                | 45 %      | 54 %      |
| Prix moyen par chambre louée     | 180,90 €  | 182,96 €  |
| RevPAR                           | 81,40 €   | 98,80 €   |
| TrevPAR                          | 135,67 €  | 167,46 €  |
| <b>RESTAURATION</b>              |           |           |
| Capacité restaurant              | 102 200   | 102 200   |
| Nb clients hôtel restaurant      | 11 038    | 15 480    |
| Nb clients restaurant            | 38 836    | 44 968    |
| Nb clients extérieurs            | 27 798    | 29 488    |
| Taux de fréquentation            | 38 %      | 44 %      |
| Taux de captage restaurant       | 60 %      | 66 %      |
| Taux de captage petits déjeuners | 87 %      | 86 %      |

## **Annexe E – Informations complémentaires sur L'hôtel du Lac**

L'hôtel du Lac est ouvert 365 jours par an.

Son exercice comptable s'étend du 1<sup>er</sup> juillet N au 30 juin N+1.

Au cours de l'exercice 2021-2022, d'importants travaux de rénovation des chambres, de la salle de restauration et de la façade ont été entrepris en morte saison, au cours du mois de décembre, ce qui a perturbé en partie le fonctionnement courant de l'entreprise.

Pour faire face à ses difficultés et à la baisse de son activité, l'hôtel n'a pas renouvelé les contrats de deux salariés partis en retraite. Les salariés ont accepté une modulation de leur temps de travail. Ainsi, il n'a pas été nécessaire de recruter des saisonniers pendant la haute saison.

La clientèle actuelle de l'établissement est constituée d'une clientèle très majoritairement française (98,5 %), de plus de 50 ans pour 65 % d'entre-elle et pour la plupart habituée (6 clients sur 10 sont des habitués). Parmi ces clients fidèles, on trouve de nombreux curistes qui constituent la clientèle historique de la ville et représentent 45 % de la clientèle totale de l'établissement. On trouve aussi des familles (25 % du nombre de nuitées totales).

### **Document 7 – Les principaux concurrents de l'établissement**

- **Hôtel & Spa Golden TULIP 4\*\*\*\***  
Prestations haut de gamme ; point fort : le spa.
- **Boutique Hôtel Maison des Pêcheurs**  
Hôtel de charme, moderne et authentique, sur pilotis.  
Cuisine produits locaux et de saisons ; carte des vins avec une gamme étendue.
- **Château Brachet 5 \*\*\*\*\***  
Boutique hôtel historique à Grésy-sur-Aix ; dimension environnementale.  
Restaurant : poissons selon arrivage, fromages des régions, carte des vins très riche.
- **Domaine de Marlioz**  
Cobranding Nuxe, spa Nuxe ; très nature.  
Hôtel Mercure 4\*\*\*\*, Ibis Styles 3\*\*\* et thermes ORL (oto-rhino-laryngologie).  
Cuisine raffinée et inventive (fromages de région) et carte des vins avec une mention spéciale pour les vins locaux de Savoie.
- **Grand Hôtel du Parc 4 \*\*\*\***  
Réouverture avril 2023  
Situé en centre-ville, subtil mélange de style belle époque, art-déco et design contemporain, nouveau SPA.

*Source : les auteurs*

## Document 8 – Extraits des référencements sur les OTA<sup>7</sup>

[www.booking.com/Hoteldulac&spa](http://www.booking.com/Hoteldulac&spa)

### **L'hôtel du Lac – Aix-les-Bains. Petits Prix.**

*Sans frais de réservation. Réservation sécurisée. Service clients 24h/7j. Annulation gratuite. Service multilingue. Bonnes affaires. Excellent choix.*

*Hôtels de luxe – Hôtels Moins Chers – Réservation sécurisée – Réservez maintenant  
Note associée à Booking.com 4.6 – 369 avis.*

[www.tripadvisor.fr](http://www.tripadvisor.fr)

### **L'hôtel du Lac – Aix-les-Bains. Offres incroyables 2022.**

*Comparaison de prix et d'excellentes offres sur les hôtels avec Tripadvisor ® !*

*L'un des top 5 sites de voyage en France – Journal du Net.*

*Dès 86 euros.*

[www.expedia.fr](http://www.expedia.fr)

### **L'hôtel du Lac – Aix-les-Bains.**

*Vous donne rendez-vous à Aix-les-Bains, plus précisément en bord de lac. Profitez de ce séjour à prix attractifs.*

*Note : 4,2/5 – 205 avis.*

## Document 9 – Extraits : nouveaux segments de marché à Aix-les-Bains Riviera des Alpes

### **Segment « PRENDRE SOIN »**

En écho au positionnement de territoire naturel du bien-être, Aix-les-Bains Riviera des Alpes souhaite développer le segment de marché du « prendre soin ». Dotée d'un panel d'acteurs riches et souvent complémentaires dans l'univers du bien-être, d'une offre thermique reconnue et d'un environnement naturel exceptionnel, notre destination veut promouvoir une approche de bien-être préventif pour préserver et/ou améliorer le capital santé des visiteurs. Au-delà d'une approche globale du bien-être qui passe par le corps physique, mental, émotionnel et spirituel, les offres « prendre soin » sont travaillées en collaboration avec les acteurs autour de la notion de liens, chère à notre culture du bien-être, pour prendre soin de soi, de nous et nos proches.

Les acteurs du territoire, et plus particulièrement les prestataires du bien-être, se sont mobilisés autour de notre projet. Nous avons débuté un travail de co-construction des offres ensemble et avons identifié 8 domaines spécifiques : alimentation, environnement, activités physiques, activités bien-être, santé, bien vivre, bien vieillir, connaissance de soi. Ce segment de marché « prendre soin » intègre plus largement un autre segment de marché dit de « prévention santé ». Ce dernier a pour but de valoriser le thermalisme. Les offres sont inspirées d'études et recherches sur le bien-être thermal reflétant la singularité du territoire et des savoir-faire.

---

<sup>7</sup> Online Tourism Agency : Agences de voyages en ligne

## **Segment « ITINÉRANCE DOUCE »**

Le développement de ce segment de marché vise à engager une réflexion partagée sur les déplacements doux, une itinérance respectueuse de l'environnement, une offre de découverte en connexion avec la nature et la vie locale, pratiquée à la journée ou sur plusieurs jours. Les offres d'itinérance de demain sur le territoire d'Aix-les-Bains Riviera des Alpes associent les acteurs touristiques locaux (labellisés accueil vélo et autres partenaires), les partenaires institutionnels de la promotion et de l'aménagement (Grand Lac, communes) et les territoires voisins avec lesquels des synergies sont en place. L'offre de randonnée pédestre (à la journée ou sur plusieurs jours), l'offre cyclo (tour des Bauges à vélo, ViaRhôna, tour du lac) et d'autres formes d'itinérance (nautique) sont à l'ordre du jour pour assurer la satisfaction du parcours client et la garantie du caractère expérientiel de ces offres.

## **Segment « MICRO AVENTURE »**

Cette offre touristique est imaginée en premier lieu pour les jeunes urbains et les familles en quête de nouveaux défis et de reconnexion à la nature. À l'heure où l'on peut parcourir la planète en quelques heures de vol, il est bon de se dire que l'on peut ralentir, consommer autrement, se poser, regarder autour de soi et réaliser que les trésors que l'on va chercher au bout du monde sont parfois à portée de pas. La volonté est d'aller vers une consommation raisonnée et raisonnable (développement durable), à la recherche d'expérience authentique à côté de chez soi (phénomène de staycation<sup>8</sup>) et le désir de ralentir (*slow tourisme*<sup>9</sup>).

Aix-les-Bains Riviera des Alpes souhaite engager un travail spécifique avec les acteurs du territoire (hôteliers, restaurateurs, artisans, lieux d'animations...) autour de la prise en charge du client avant son arrivée et sur place, à l'instar des services de conciergerie touristique.

*Source : Rapport d'activité 2021 OT Aix-les-Bains*

---

<sup>8</sup> *Séjour de loisir à proximité de son domicile*

<sup>9</sup> *Tourisme lent*

## Document 10 – Données prévisionnelles sur la vente du vin au verre

### 1 – Acquisition d'une cave à vin de service

- Cave à vin, avec trois compartiments indépendants à température et hygrométrie réglables : un compartiment pour les vins blancs, un pour les vins rouges et le troisième pour les pétillants.
- Cave entièrement vitrée, qui sera installée au cœur de la salle de restauration.
- 40 000 € HT, livraison et installation comprises.



**2 – Recrutement** : un sommelier expérimenté sera nécessaire afin d'accompagner le développement de ce nouveau service. Le coût salarial annuel prévu serait de 42 800 €.

### 3 – Acquisition de distributeurs de vin au verre

- Distributeur pour vin au verre qui permet de mettre chaque bouteille à température idéale pour la dégustation, de les préserver de l'oxydation de l'air et de servir au verre.
- Les vins pourront être servis plusieurs semaines après ouverture et se conservent grâce à un système de pression sous azote.
  - Capacité d'accueil : 4 bouteilles.
  - Cartouche d'azote de 0,70 L comprise.
  - Service de vin au verre par pression continue ou par système de dose.
  - Bouchons ajustables selon la hauteur des bouteilles.
- Prix unitaire 2 200 € HT, deux unités de 4 bouteilles seront nécessaires pour équiper l'établissement.



### 4 – Frais de livraison et d'installation

- Option 1 : 3 000 € HT pour une installation standard à l'office.
- Option 2 : 12 000 € HT pour une installation personnalisée, à côté de la cave à vin de service, au milieu de la salle de restauration.

### 5 – Données retenues pour le chiffrage du projet

- Ticket moyen par verre : 10 € HT.
- Nombre de verres servis par bouteille : 6.
- Taux de fréquentation prévisionnel 2022/2023 du restaurant : 40 %.
- Taux de prise du vin au verre :
  - 25 % si les machines sont installées à l'office (option 1).
  - 40 % si les machines sont installées dans la salle du restaurant (option 2).
- Prix d'achat moyen d'une bouteille : 18,50 € HT.
- L'investissement sera intégralement autofinancé et amorti sur 4 ans.

**Document 11 – Exemple de l'hôtel « Maison Mère »\*\*\*\* Paris : extraits du questionnaire « pré-séjour »**



Plutôt sucré ou salé ?

SUCRÉ  SALÉ

Quelle couleur de fleur préférez-vous ?

ROSE  ROUGE  ORANGE  BLANC  PAS DE FLEUR

Qu'est ce qui vous fait vous sentir unique ?

Avez-vous une température de confort ?

ENTRE 16° ET 18°  ENTRE 18° ET 20°  STANDARD : ENTRE 20° ET 22°  ENTRE 22° ET 24°

ENTRE 24° ET 26°

Avez-vous besoin d'informations pour rejoindre l'hôtel le jour de votre arrivée ?

GARE ST LAZARE  GARE DE L'EST  GARE DU NORD  GARE DE LYON  AÉROPORT D'ORLY

AÉROPORT CHARLES DE GAULLE  AÉROPORT LE BOURGET  STATION DE MÉTRO

Avez-vous des préférences ou des choses à nous faire savoir ?

OUI  NON

Source : Questionnaire Maison Mère – Janvier 2022

## Document 12 – Digitalisation du parcours client

La digitalisation n'a pas pour objectif de remplacer l'accueil dans l'hôtellerie. Au contraire, elle va permettre de se focaliser davantage sur l'expérience client et d'optimiser les opérations quotidiennes en se concentrant sur l'essentiel : la satisfaction et la servuction. Il en découle toutefois que la digitalisation amène l'hôtellerie à repenser ses métiers.

Le *lobby* est un espace à ne pas négliger par les hôteliers, car il est le lieu où la première impression est donnée au client. Il y a donc là de gros enjeux en termes de satisfaction et d'expérience client.

Ces derniers temps, les *lobbies* se sont réorganisés de manière remarquable, avec notamment la suppression des *desks*, l'introduction de bornes de *self check-in* et l'apparition de personnel mobile. Avec l'autonomisation des voyageurs grâce aux QR codes, aux smartphones, aux boîtiers NFC<sup>10</sup> et autres services digitaux, les réceptionnistes en particulier n'ont plus le même rôle qu'il y a quelques années. Si autrefois le client se présentait à la réception, aujourd'hui en l'absence de *desk* c'est le réceptionniste qui doit prendre spontanément les devants, dans un espace généralement ouvert et multifonctionnel.

Cette digitalisation au niveau de l'accueil, et avec les *self-check-in*, a permis aux employés de réception de gagner en efficacité opérationnelle en les allégeant de lourdes tâches administratives tandis qu'elle a permis aux clients d'être plus autonomes et libres. En effet, les QR codes ou dispositifs NFC permettent aux voyageurs de s'enregistrer seuls, d'accéder aux espaces qui leur sont autorisés, ou d'ajouter instantanément à leur note les services consommés. Du côté de l'hôtelier, ces outils permettent également de créer un *touchpoint*<sup>11</sup> avec le client par lequel une offre de service peut lui être proposée, et vont également permettre d'en apprendre davantage sur les clientèles afin de personnaliser au mieux leur séjour.

Conséquence : si l'hôtellerie avait tendance à être un monde très cloisonné avec des filières bien délimitées (restauration, hébergement, service des étages etc...), tout cela semble se déstructurer petit à petit en créant une nouvelle dynamique dans les postes. Il en découle que les métiers deviennent de plus en plus polyvalents, valorisant les tâches de chacun. Logiquement, le savoir-être et l'attention portée au client sont encore plus au centre, là où les compétences « techniques » deviennent moins prégnantes.

« Les réceptionnistes ne sont plus des réceptionnistes. Ce sont des hôtesse qui accueillent les clients » résume Joël Groneau. Et il ne faut pas oublier qu'en heures creuses, les employés de réception vont également pouvoir servir des cafés, accueillir les *coworkers*<sup>12</sup>... Paradoxalement, leur rôle devient donc de plus en plus central dans l'expérience client, que celui-ci soit hébergé ou non. Mais leur compétence se déplace du savoir-faire au savoir-être, avec une polyvalence bien plus forte et une plus grande diversité de tâches gérées au quotidien.

Source : [www.hospitality-on.com](http://www.hospitality-on.com) – Mars 2022

---

<sup>10</sup> Near field communication = communication sans contact

<sup>11</sup> *Point de contact*

<sup>12</sup> *Personnes travaillant dans un espace commun*

## **Document 13 – L'*eatertainment* : la nouvelle tendance qui fait appel à vos sens**

La gastronomie est un domaine en constante évolution. Les consommateurs, aux goûts de plus en plus pointus et exigeants, ne se contentent plus de se rendre au restaurant pour émerveiller leurs papilles. Désormais, aller au restaurant est assimilé à une expérience à part, à une évasion des sens qui va bien au-delà de la surprise gustative. La gastronomie s'élève au rang du divertissement tout comme l'est la musique ou la cinématographie. Ce nouveau concept, baptisé *eatertainment*, est en voie de devenir la nouvelle référence des plus grands restaurants étoilés du monde. Du simple repas à un véritable spectacle des sens, l'*eatertainment* est la nouvelle passion de la gastronomie. Pour répondre aux besoins évolutifs de la clientèle, les restaurants ne se limitent plus à servir des plats hors du commun. L'expérience gastronomique entre dans une toute nouvelle dimension, celle du spectacle polysensoriel qui accompagne un bon dîner avec une ambiance métamorphosée.

### **L'*eatertainment*, comment définir ce concept ?**

Nouvelle façon de se divertir tout en appréciant un délicieux dîner en bonne compagnie, l'*eatertainment* est comme une bulle d'évasion. Elle associe l'émerveillement créé par la saveur à un lot de décors visuels et auditifs destiné à immerger la clientèle dans une scène unique. Le nom du concept est né de la contraction des termes anglais *eat* (manger) et *entertainment* (divertissement). L'*eatertainment* est un concept innovant qui transforme radicalement les établissements culinaires qui l'adoptent. En effet, en plus d'un menu original et unique, ces derniers mettent les bouchées doubles sur l'éclairage, le fond sonore, le parfum, le décor, sans oublier la qualité de service pour éblouir les cinq sens.

### **Une tendance adoptée par les grands restaurants**

Tendance cuisine du moment, l'*eatertainment* fait d'un simple repas une attraction unique. Fascinés par cette nouveauté, nombreux sont les restaurants qui l'ont adoptée. À Paris, le célèbre restaurant Buddha Bar, en est la parfaite illustration. De la musique au décor intérieur dépaysant, en passant par le service soigné et les petits plats savoureux, la clientèle y expérimente l'*eatertainment* dans toute sa splendeur. Toujours dans la capitale française, le restaurant Dans le noir propose à sa clientèle de manger dans l'obscurité afin d'éveiller tous leurs sens. Le concept est adopté différemment partout dans le monde, que ce soit à Shanghai, à Madrid ou à New York.

*Source : www.pratique.fr – Avril 2022*