



MINISTÈRE
DE L'ÉDUCATION
NATIONALE

EDE HOT 2

SESSION 2019

**CAPET
CONCOURS EXTERNE**

Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION

**Options : - SCIENCES ET TECHNOLOGIES DES SERVICES EN
HÔTELLERIE ET RESTAURATION**

- SCIENCES ET TECHNOLOGIES CULINAIRES

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION
ET MANAGEMENT HÔTELIER**

Durée : 5 heures

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

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

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.

Tournez la page S.V.P.

A

Le Duché

Le sujet comporte 19 pages numérotées de 1 à 19 y compris la page de garde et les deux annexes à rendre avec la copie. Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet. L'énoncé est composé de 3 dossiers indépendants qu'il est préférable de traiter dans l'ordre indiqué.

Contenu du sujet		Page
Sommaire		2
Présentation du cas		3
Dossier 1	Diagnostic économique, financier et stratégique de l'hôtel Le Duché	4
Dossier 2	Diversifier son offre de service	4
Dossier 3	Conséquences sociales, juridiques et fiscales du projet	5

Dossier documentaire		
Document 1	Compte de résultat 2017 et 2018 en euros de l'hôtel Le Duché	6
Document 2	Informations complémentaires 2017 et 2018 de l'hôtel Le Duché	7 - 8
Document 3	Bilan 2018 de l'hôtel Le Duché	9
Document 4	2017 : Une année satisfaisante pour le tourisme d'affaires en Lorraine	10
Document 5	La clientèle d'affaires : la belle affaire !	10
Document 6	Bilan de l'activité hôtelière 2017, Métropole du Grand Nancy	11
Document 7	Le défi de l'audace	12
Document 8	Pourquoi les Français plébiscitent les cures thermales	13 – 14
Document 9	Profil des clientèles « Thermalisme et remise en forme » en Lorraine	14
Document 10	Le projet Nancy Thermal validé	15
Document 11	Le devenir des contrats de travail en cours	16
Document 12	Fonds de commerce ou parts sociales ?	17
Annexe A	Tableau de gestion 2018 de l'hôtel Le Duché (à rendre avec la copie)	18
Annexe B	Indicateurs commerciaux et financiers 2018 (à rendre avec la copie)	19

Les annexes A et B sont à rendre avec la 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.

INFORMATION AUX CANDIDATS

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

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

► Concours externe du CAPET de l'enseignement public :

- option sciences et technologies culinaires :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8510E	102	7394

- option sciences et technologies des services en hôtellerie et restauration :

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EDE	8520E	102	7394

« LE DUCHÉ »

Le Duché est un établissement hôtelier classé 3 étoiles situé en plein cœur du centre-gare de Nancy, ouvert 335 jours par an. Le bâtiment, construit à la fin du 18^{ème} siècle, est géré par une SCI familiale dont monsieur Piemard est associé. M. Piemard est également associé majoritaire et gérant de la SARL, propriétaire du fonds de commerce de l'hôtel Le Duché.

Les 46 chambres de l'établissement ont été récemment rénovées, alliant tradition, modernité et sobriété. Au rez de chaussée, l'hôtel propose à côté de la réception un espace bar-salon et une salle voutée a été aménagée pour le service des petits déjeuners.

Les tarifs proposés sont de 53 euros pour les chambres « standard », 60 euros pour les « Twin », 74 euros pour les chambres « Confort » et 95 euros pour les chambres familiales (jusqu'à 4 personnes). Le Duché propose aussi des offres week-end à 70 euros pour 2 personnes, avec petits-déjeuners et boissons offerts.

Sa clientèle est essentiellement d'affaires en semaine et de loisir le week-end. En effet, L'hôtel Le Duché profite du développement du tourisme de loisir et d'affaires favorisé par la commune de Nancy et les offices de tourisme.

Nancy est effectivement une ville en pleine rénovation et de plus en plus attractive, au début des années 2000, la mise en service de la ligne à grande vitesse a accéléré le développement et la rénovation de la ville. Les années 2000 ont été marquées également par l'achèvement de la rénovation de la place Stanislas, classée au patrimoine de l'UNESCO.

Dix ans plus tard, le centre-gare appelé aussi quartier « Nancy Grand Cœur » connaît aussi son renouveau : construction du centre des congrès Prouvé ; aménagement de parkings couverts, construction de 50 000 m² de bureaux et commerces, ainsi que de 700 logements, rénovation de la gare, mise en service de deux lignes de tram.

Aujourd'hui, la ville ambitionne de devenir une ville thermale en valorisant ainsi mieux sa source chaude exploitée depuis le début du 20^{ème} siècle.

C'est dans ce contexte, entre affaires et thermalisme, que M. Piemard a été contacté par monsieur Lisot, propriétaire de la brasserie mitoyenne à l'hôtel. M. Lisot et sa conjointe associée souhaitent prendre leur retraite et céder le fonds de commerce de leur entreprise. Cette brasserie exploitée sous la forme d'une S.A.R.L., d'une capacité de 50 couverts, est mise en vente au prix de 320 000 euros.

Monsieur Piemard vous demande de l'aider pour l'analyse de ce projet de rachat.

À partir du dossier documentaire, de vos connaissances et de votre culture professionnelle, vous devez traiter les 3 dossiers suivants :

- Dossier 1 – Diagnostic économique, financier et stratégique de l'hôtel Le Duché
- Dossier 2 – Diversifier son offre de service
- Dossier 3 – Conséquences sociales, juridiques et fiscales du projet.

Dossier 1 - Diagnostic économique, financier et stratégique de l'hôtel Le Duché

Avant toute décision hâtive, il est important d'analyser l'existant pour évaluer la solidité économique et financière du porteur de projet.

- 1.1 *Compléter les annexes A et B. Justifier le montant des frais généraux, des coûts d'occupation et des indicateurs financiers. Calculer les ratios du bilan.*
- 1.2 *Réaliser un commentaire structuré de la situation économique et financière de l'hôtel « Le duché ».*
- 1.3 *Réaliser le diagnostic stratégique interne et externe de l'hôtel « Le Duché ».*
- 1.4 *Conclure, en développant votre argumentation, sur la faisabilité du projet de rachat de la brasserie.*

Dossier 2 – Diversifier son offre de service

La clientèle actuelle est composée principalement de clients affaires et de congressistes en semaine, et de touristes en court séjour le week-end. Avec une activité de restauration, l'hôtel « Le Duché » espère allonger la durée moyenne de séjour en proposant des forfaits en demi-pension ou en pension complète pour des curistes. Cependant, il ne doit pas négliger les attentes de sa clientèle actuelle, pour les capter et les fidéliser.

- 2.1. *Préciser les attentes des parties prenantes concernées par le développement du futur centre thermal à Nancy.*
- 2.2. *Le concept de brasserie permettra-t-il de répondre aux attentes des deux segments de clientèle visés ? Développer votre argumentation pour justifier votre point de vue.*
- 2.3. *Comment l'hôtel Le duché pourra-t-il faire connaître sa nouvelle offre de restauration à ses clients actuels ? Justifier vos propositions.*

Dossier 3 – Conséquences sociales, juridiques et fiscales du projet.

La brasserie que la S.A.R.L. « Le Duché » envisage de racheter emploie actuellement 4 salariés en CDI : deux en cuisine et deux en salle.

3.1 Préciser les conséquences de la reprise de la brasserie par l'hôtel Le Duché sur les contrats de travail de ces 5 salariés.

Monsieur Piemard s'inquiète aussi des répercussions de ce projet sur son équipe en hébergement. Développer un service de restauration leur demandera plus de polyvalence, l'équipe devra intégrer de nouveaux arrivants, il faudra réorganiser le travail. Monsieur Piemard craint que le climat social se dégrade.

3.2 Quels sont les risques potentiels que peut générer le rachat de la brasserie par l'hôtel le Duché ? Quelles actions d'accompagnement à destination du personnel peuvent être envisagées pour limiter ces risques ?

Monsieur Piemard, en tant que gérant de la SARL de l'hôtel « le Duché » s'interroge sur l'opportunité de racheter les parts sociales de la SARL de la brasserie ou de privilégier le rachat du fonds de commerce.

3.3 Monsieur Piemard doit-il privilégier une de ces deux options ? Justifier la solution que vous préconisez.

Pour conclure cette étude, M. Piemard vous demande de porter une appréciation sur l'ensemble des évolutions qu'il souhaite conduire.

3.4 Dans une argumentation structurée, montrer l'importance d'une approche globale d'un tel projet.

Document 1 – Compte de résultat 2017 et 2018 en euros de l'hôtel Le Duché

Charges		2018	2017	Produits	
Charges d'exploitation :		2018	2017	Produits d'exploitation :	
Achats de marchandises	-	-	-	Ventes de marchandises	-
Variation des stocks	-	-	-	Production vendue	695 152
Achats de matières premières et autres approvisionnement	54 490	53 107	53 107	Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	695 152
Variation des stocks	- 94	198	198	Production stockée	693 641
Autres achats et charges externes	195 978	94 642	94 642	Production consommée	693 641
Impôts, taxes et versements assimilés	15 854	15 115	15 115	Subventions d'exploitation	
Salaires et traitements	180 698	184 924	184 924	Reprises sur dépréciations et provisions	
Charges sociales	75 892	77 669	77 669	Autres produits	
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	22 094	25 875	25 875	Sous-total B	-
Autres charges					
TOTAL I	544 912	551 530	551 530	TOTAL I (A+B)	693 641
Charges financières :					
Intérêts et charges assimilées	1 392	1 387	1 387	Produits financiers :	
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions				Intérêts et produits assimilés	
TOTAL II	1 392	1 387	1 387	Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	2 880
Charges exceptionnelles :				TOTAL II	2 880
Sur opération de gestion					
Sur opération en capital				Produits exceptionnels :	
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions				Sur opération de gestion	
TOTAL III	-	-	-	Sur opération en capital	
Participation des salariés aux résultats (IV)				Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	
Impôts sur les bénéfices (V)				TOTAL III	-
Total des charges (I+II+III+IV+V)	546 304	552 917	552 917	Total des produits (I+II+III)	698 032
Solde créditeur = bénéfice	151 728	144 364	144 364	Solde débiteur = perte	-
TOTAL GÉNÉRAL	698 032	697 281	697 281	TOTAL GÉNÉRAL	698 032
					697 281

Document 2 – Informations complémentaires 2017 et 2018 de l'hôtel Le Duché

Détails de certains postes du compte de résultat	Montants 2018 en euros
Chiffre d'affaires :	
Hébergement	503 347
Petits déjeuners	102 365
Bar	89 440
Achats de matières premières et autres approvisionnements :	
Produits d'accueil	14 890
Nourriture et boissons petits déjeuners	19 029
Boissons bar	20 571
Variations de stock de matières et autres approvisionnements :	
Produits d'accueil	- 286
Nourriture et boissons petits déjeuners	30
Boissons bar	162
Extrait des autres achats et charges externes :	
Achats non stockés de matières et fournitures	23 097
Sous-traitance (blanchisserie)	25 439
Locations	38 579
Entretien et réparations	3 640
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	3 892
Publicité, publications, relations publiques	3 741
Services bancaires et assimilés	1 758
Intérêts et charges assimilées :	
Intérêts des emprunts	0
Charges financières sur moyens de paiement et divers	1 392

Informations complémentaires 2018 :

- 9 554 chambres ont été louées pendant les 335 jours d'ouverture ;
- 12 697 clients ont été accueillis sur l'année ;
- 11 374 petits déjeuners ont été facturés aux clients.

Ressources humaines 2018 :

L'hôtel Le Duché emploie au total 11 salariés, dont 5 à mi-temps soit 8,5 salariés équivalent temps plein. Les salariés à temps partiel travaillent principalement aux étages et pour le service du petit déjeuner. Le service de blanchisserie est externalisé auprès d'un prestataire de service.

L'année 2018 a été marquée par le départ en retraite d'un des réceptionnistes. Son poste a été pourvu par un jeune diplômé qui a suivi sa formation par apprentissage dans l'établissement.

La moyenne d'âge du personnel est de 35 ans. C'est une équipe dynamique et investie, mais certains souhaiteraient trouver un poste à temps plein pour limiter leurs déplacements inhérents aux cumuls d'emplois à temps partiel.

Indicateurs commerciaux et ratios de gestion de l'année 2017 :

Nombre de chambres louées	9 396
Taux d'occupation	60,97%
Nombre de clients	12 058
Indice de fréquentation	1,28
Prix moyen par chambre louée	53,89 €
RevPAR	32,86 €
GOPPAR	13,25 €
TrevPAR	45,01 €
Taux de captage petit déjeuner	89,47%
Prix moyen petit déjeuner	9,00 €

Ratio matières global (1)	7,68%
Ratio matières chambres	3,29%
Ratio matières petits déjeuners	18,73%
Ratio matières bar	20,72%
Coût du personnel	37,86%
Frais généraux	25,01%
Coût d'occupation	8,63%

Indicateurs de gestion 2017 :

Soldes intermédiaires de gestion	Montants en euros	En % du CA
Valeur ajoutée	445 694	64,25%
Excédent brut d'exploitation	167 986	24,22%
Résultat d'exploitation	142 111	20,49%
Résultat courant avant impôts	144 364	20,81%
Résultat net comptable	144 364	20,81%

Capacité d'autofinancement 2017 :

Capacité d'autofinancement	170 239
----------------------------	---------

Ratios du bilan	Méthode de calcul	Année 2017
Indépendance financière	Capitaux propres / (capitaux propres + dettes financières)	80,83%
Vétusté des immobilisations	Immobilisations corporelles nettes / immobilisations corporelles brutes	82,00%
Solvabilité à court terme	(Valeurs mobilières de placement + disponibilités) / dettes à court terme	121,27%

Document 3 – Bilan 2018 de l'hôtel Le Duché

Actif	2018			Passif	2018
	Brut	Amort. et dépr.	Net		
ACTIF IMMOBILISÉ					
<u>Immobilisations incorporelles :</u>					
Frais d'établissement			-	Capital social	7 700
Frais de recherche et de développement			-	<u>Réserves :</u>	
Concessions, brevets, licences, logiciels et droits similaires		870	-	Réserve légale	770
Fonds commercial	541 600		541 600	Réserves statutaires ou contractuelles	
<u>Immobilisations corporelles :</u>				Réserves réglementées	387 654
Terrains			-	Autres réserves	
Constructions			-	Report à nouveau	
Installations techniques, matériel et outillage industriel	48 006	33 764	14 242	Résultat de l'exercice	151 728
Autres immobilisations corporelles	364 196	284 290	79 906	Subventions d'investissement	
<u>Immobilisations financières :</u>				TOTAL I	547 852
Participations			-		
Prêts			-	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	
Autres immobilisations financières			-	Provision pour risques	
			-	Provision pour charges	
TOTAL I	954 672	318 924	635 748	TOTAL II	-
ACTIF CIRCULANT					
<u>Stocks et en-cours :</u>				DETTES	
Matières premières et autres approvisionnements	1 387		1 387	Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	131 280
Encours de production			-	Emprunts et dettes financières diverses (1)	1 346
Produits intermédiaires et finis			-	Avances et acomptes reçus sur commandes en cours	79 928
Marchandises	164		164	Dettes fournisseurs et comptes rattachés	21 312
Avances et acomptes versés sur commandes			-	Dettes fiscales et sociales	
<u>Créances :</u>				Dettes sur immobilisations et comptes rattachés	
Clients et comptes rattachés	4 594		4 594	Autres dettes	
Autres créances	6 221		6 221		
Valeurs mobilières de placement	60 000		60 000		
Disponibilités	73 604		73 604		
Charges constatées d'avance			-	Produits constatés d'avance	
TOTAL II	145 970		145 970	TOTAL III	233 866
TOTAL GÉNÉRAL	1 100 642	318 924	781 718	TOTAL GÉNÉRAL	781 718

(1) Comptes courants d'associés

Document 4 - 2017 : Une année satisfaisante pour le tourisme d'affaires en Lorraine

2 430 Participants et 81 évènements ont été accueillis en moyenne par structure, pour un prix moyen d'une journée évènement professionnel de 47 €. Un évènement a duré en moyenne 1,3 jours. Ces évènements ont accueilli 91% de clientèle française, majoritairement originaire du Grand Est (88%) (1 : Lorraine, 2 : Alsace, 3 : Champagne-Ardenne, 4 : Ile de France, 5 : Auvergne-Rhône-Alpes). La clientèle internationale vient en premier lieu de Belgique, puis du Luxembourg et d'Allemagne.

Source : Observatoire Lorrain du Tourisme

Document 5 - La clientèle d'affaires : la belle affaire !

La clientèle d'affaires est une très bonne affaire pour les hôteliers. Sa seule présence peut permettre de faire fonctionner correctement un hôtel et de le rentabiliser. Si elle est complétée par une clientèle de loisirs, c'est le top ! Les meilleurs taux d'occupation peuvent alors être atteints. [...]

Caractéristiques de l'individuel affaires ?

[...] **C'est un public qui va souvent à l'hôtel** : 46 % consomment entre 1 et 4 séjours par mois. Il est essentiellement masculin ; les femmes en voyages professionnels ne représentent que près de 15 % de la demande. [...]

Restaurant ?

On peut se passer de proposer un restaurant si l'hôtel est en centre-ville ou/et s'il est entouré de restaurants correspondant à la gamme de prix de l'hôtel et à la typologie de clientèle. A défaut, une petite restauration de dépannage (distributeur de plats) est possible pour les hôtels économiques et les arrivées tardives.

La clientèle d'affaires est cependant 61 % à souhaiter un restaurant sur place pour des raisons principalement pratiques de gain de temps, de facilité et de note de frais, contre 52 % de la clientèle de loisirs. Même s'il est vrai qu'il est souvent agréable de ressortir de l'établissement pour découvrir une table locale.

Attentes & exigences à l'hôtel ?

- Catégorie en harmonie avec le **statut** du client et/ou le budget que lui autorise son entreprise.
- Un **service attentionné**, même dans l'hôtellerie économique. Ils ont l'habitude des hôtels et savent identifier le bon du mauvais professionnel hôtelier.
- **Petit déjeuner Buffet**, parfois servi très tôt.
- Possibilité de **dîner sur place** (restaurant dans l'hôtel ou à proximité), avec des prix de restauration en cohérence avec le standing/budget de l'hôtel.
- **Soirées-étapes** pour les commerciaux et VRP.
- **Reconnaissance du client** lorsque celui-ci vient souvent dans l'hôtel.

Particularités des femmes d'affaires ?

Elles ont quelques exigences : ne pas être placées au milieu du restaurant au dîner ou au petit déjeuner (raison pour laquelle elles préfèrent prendre leur repas dans leur chambre), être sécurisées, avoir un sèche-cheveux à disposition...

Source : le 21 novembre 2017 <https://www.coachomnium.com>

Document 6 – Bilan de l'activité hôtelière 2017, Métropole du Grand Nancy

Avec 43 établissements et 2 531 chambres, l'offre en hôtellerie de tourisme en 2017 dans le bassin hôtelier de la Métropole du Grand Nancy est stable. On observe une nouvelle progression du taux d'occupation moyen annuel, qui s'établit à 62,1 %, ainsi qu'une hausse de la fréquentation en termes de nuitées, grâce notamment à la hausse de la fréquentation de la clientèle étrangère, avec plus de 27 000 nuitées supplémentaires par rapport à 2016.

Comme les années précédentes, l'offre des autres formes d'hébergement (résidences et meublés de tourisme, maisons et chambres d'hôtes, camping...) est en progression dans la Métropole, avec 10 hébergements supplémentaires en 2017. Le potentiel d'accueil de ces différents hébergements en plus de l'offre hôtelière classique est de 2 419 personnes.

À noter également le développement de l'hébergement touristique en milieu rural (gîtes, accueil à la ferme...), qui représente une offre alternative et complémentaire à celle de l'hôtellerie classique de la Métropole du Grand Nancy et du Sud Meurthe-et-Moselle.

Enfin, les nombreux événements organisés dans la Métropole tout au long de l'année, en particulier les événements culturels et d'affaires, attirent un grand nombre de touristes sur le territoire. Cet important flux de visiteurs a un impact positif sur la fréquentation hôtelière et génère des retombées économiques significatives pour le Grand Nancy.

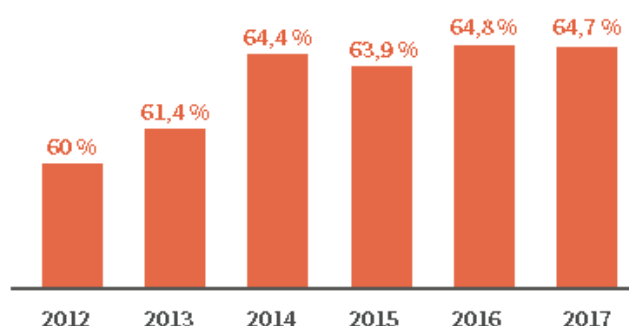
Sur les 43 établissements hôteliers du Grand Nancy, 19 sont classés 3 étoiles, soit près de la moitié de l'offre en chambre. 18 hôtels sont indépendants, gérés librement par leurs propriétaires, mais 77% des chambres appartiennent à des chaînes hôtelières. L'offre globale en termes de nombre d'hôtels et de capacité d'accueil est identique depuis 2015 et la structure du parc n'a pas évolué depuis l'année dernière.

Le pôle hôtelier Nancy-Ville compte 22 hôtels et 1 124 chambres.

Données sur la fréquentation hôtelière en 2017

- Taux d'occupation moyen annuel : 62,1%, en hausse de 3,2 points par rapport à 2014 ;
- 831 393 nuitées, soit 27 359 nuitées supplémentaires par rapport à 2016
- Durée moyenne de séjour : 1,43 jours
- 64,7% de clientèle affaires dans les nuitées totales, et 24% de la clientèle étrangère dans les nuitées totales (en hausse de 15%, en provenance principalement des Pays-Bas, d'Allemagne et de Belgique) ;
- Les hôtels de catégorie 3 étoiles réalisent 41% des nuitées totales

Évolution de la part déclarée de clientèle d'affaires depuis 2012 en %⁽¹⁾



La fréquentation de la clientèle d'affaires est en hausse en 2017, avec plus de 17 000 nuitées supplémentaires par rapport à 2016.

Du fait de la progression globale du nombre total de nuitées sur le territoire, la part déclarée de la clientèle d'affaires s'est stabilisée en 2017. Après une forte hausse (+ 3 points depuis l'ouverture du Centre Prouvé en 2014), ce chiffre s'établit en 2017 à 64,7 %. Le calendrier d'élections nationales ayant perturbé l'activité des réunions professionnelles et des congrès au premier semestre, la part de clientèle

d'affaires était en baisse sur les premiers mois de 2017 par rapport à l'année dernière. Pour autant, la forte densité du carnet de commandes, notamment sur les mois d'octobre et novembre, a permis de compenser ce phénomène sur le second semestre

Source : Les cahiers de SCALEN, juillet 2018, extraits

Document 7 – Le défi de l'audace

Depuis Charles III à la Renaissance, puis les Lumières avec la Bibliothèque publique créée par Stanislas ou encore l'École de Nancy avec l'Art nouveau et plus proche de nous, Jacques Parisot, cofondateur de l'OMS ou encore Jean Prouvé, concepteur d'avant-garde, jusqu'à Artem et le croisement des savoirs, l'audace fait partie de l'ADN nancéen.

Cet esprit d'audace revivifié sert aujourd'hui l'attractivité de la Métropole du Grand Nancy. Il y a urgence : croissance démographique ralentie, diminution de l'emploi, économie fondée pour une large part sur les revenus publics, autant de signaux qu'il s'agit de prendre en compte pour éviter le décrochage du territoire. La première ambition est de relancer l'activité entrepreneuriale en prenant en compte toutes les formes d'expérimentation des nouveaux modèles économiques en y intégrant les innovations sociales et écologiques. Pour cela, il s'agit de mobiliser tous les acteurs de la Métropole autour d'une stratégie d'attractivité et de marketing territorial partagée pour créer une dynamique vertueuse et développer la notoriété de la marque « Nancy » sur la scène nationale et européenne.

C'est encore imaginer une nouvelle École de Nancy, en faisant du Grand Nancy, la capitale de l'innovation systémique. Un processus de transformation profond reposant, par exemple sur le projet de Technopôle Henri Poincaré et la création d'une école de l'intelligence collective.

Face à l'exclusion sociale, au-delà des mesures classiques, des réponses inédites sont à imaginer avec les acteurs sociaux, les associations et les citoyens. La sobriété énergétique est quant à elle, une condition majeure pour inventer une métropole écologiquement responsable.

Enfin, c'est faire de la Métropole, en lien avec le territoire Sud Lorraine, une nouvelle destination touristique. Par exemple, la réalisation du futur projet Grand Nancy Thermal à la dimension bien-être, forme et santé, offre un fort potentiel touristique, avec à la clef des créations d'emploi.

TENDRE VERS LA MÉTROPOLE ÉCOLOGIQUEMENT RESPONSABLE DU XXIÈ SIÈCLE, c'est un nouveau modèle de production et de consommation qu'il faut inventer, plus sobre en énergie, ouvert au partage, à la valorisation de la nature en ville, avec la mobilisation de tous.

[...] Comme d'autres, notre territoire doit engager la transition de son système de production et de consommation, en harmonie avec la biodiversité, les équilibres naturels et les attentes des citoyens. Pour sa part, la Métropole ambitionne d'engager fortement le Grand Nancy dans le développement durable, grâce non seulement à l'exemplarité de ses actions, mais aussi et surtout en s'appuyant sur une mobilisation forte des citoyens et de tous les acteurs métropolitains. [...]

Plus globalement, aborder l'émergence de nouveaux modèles économiques entraîne de nouvelles façons de faire et de travailler : approvisionnement durable, écologie industrielle et territoriale, éco-conception, éco-efficience, allongement de la durée de vie des produits... Ces nouveaux modèles constituent des opportunités pour le renouvellement du tissu économique métropolitain, avec à la clé des emplois souvent non délocalisables. Ils impliquent une mutation importante des usages et de la culture des entreprises et des consommateurs que la Métropole doit susciter, encourager et faire vivre. Seule l'approche collaborative, le partage de connaissances et de nouveaux modes de portage de projets permettront d'atteindre ces objectifs d'une métropole écologiquement responsable. [...]

FAIRE DE LA MÉTROPOLE ET DU SUD-LORRAINE UNE NOUVELLE DESTINATION TOURISTIQUE, les touristes souhaitent combiner les visites patrimoniales, la nature, la gastronomie et le bien-être. Le projet Grand Nancy Thermal va dans ce sens.

Nancy ne fait pas partie des grandes destinations touristiques du pays. Et pourtant, son potentiel touristique est indéniable dès lors qu'on le confronte aux attentes des différents segments de la population et qu'on est en mesure de proposer des offres combinant attraits patrimoniaux, séquences récréatives, bien-être, nature, gastronomie, événements festifs à l'image de la Saint-Nicolas ou du Livre sur la Place... À cet égard, la perspective du projet Grand Nancy Thermal ouvre des perspectives entièrement nouvelles. [...]

Source : <https://www.projetmetropolitaingrandnancy.fr>

Document 8 - Pourquoi les Français plébiscitent les cures thermales

La fréquentation des stations thermales a bondi de 18% en sept ans. Crédibilité médicale renforcée, marketing efficace, investissements lourds, vieillissement de la population française : les raisons d'un regain.

Un public nombreux –en majorité grisonnant- se presse ce jeudi dans le hall d'exposition du Carrousel du Louvre, au salon Thermalies, consacré à l'eau et au bien-être. Aux côtés des fabricants de machines de sport, des centres de thalassothérapie, de marques de cosmétiques et des spas de luxe, les stations thermales occupent une bonne partie des stands. Contrexéville, Bagnols de l'Orne, Eugénie les Bains, Vittel... Des noms qui fleurent bon le Second Empire et le temps où la bonne société allait " prendre les eaux ". Centenaires pour la plupart, les stations thermales jouent la carte du sérieux thérapeutique et se portent aujourd'hui comme des charmes.

3,9% de curistes supplémentaires en 2016

Le meilleur baromètre est la fréquentation : les stations ont accueilli 580 000 curistes en 2016, un chiffre en hausse de 3,9% par rapport à 2015. Claude-Eugène Bouvier, le secrétaire général du Cneth (la fédération des stations thermales) ne boude pas son plaisir : " Depuis 2009, les stations thermales ont enregistré sept années consécutives de croissance de leur fréquentation, au rythme de 2,5% par an en moyenne. Soit une croissance de 18,5% au total".

Même L'Oréal se jette à l'eau

Autre signal positif, plusieurs acquisitions ont été signées en 2016. En juillet, le groupe L'Oréal a ainsi annoncé le rachat des thermes de Saint-Gervais. Déjà propriétaire de Brides les Bains, le groupe Lebon s'est offert la station d'Allevard. Enfin de gros programmes d'investissements sont lancés : BO Resort, premier acteur du secteur, va déboursier 33 millions d'euros aux côtés de la Caisse des Dépôts pour faire renaître Châtel Guyon.

Au mitan des années 2000, la situation du thermalisme était pourtant loin d'être brillante. Peu considéré par le corps médical, il risquait d'être lâché par la Sécurité sociale, qui menaçait de dérembourser les cures. Une décision qui aurait signé l'arrêt de mort des dizaines de villages vivant au rythme des cures. Défraîchies, les stations voyaient leur fréquentation baisser année après année.

La menace de déremboursement écartée

Dix ans plus tard, le thermalisme récolte les fruits d'une mobilisation efficace. D'abord, elles ont réussi à contrer la menace de déremboursement des cures, en gagnant leurs galons médicaux. Car l'Assurance maladie prend en charge la cure de trois semaines, facturée quelque 600 euros. " Depuis 2004, la profession a fait un effort très important pour évaluer le service médical rendu " par les cures, explique Claude-Eugène Bouvier. Alors que les bienfaits du thermalisme n'avaient jamais été sérieusement démontrés, ces soins ont fait l'objet d'essais cliniques, menés par l'Association française pour la recherche thermale, qui y a consacré 12 millions depuis 2004. [...]

825 millions d'investissements d'ici 2021

Conscientes de la nécessité de s'adapter pour survivre, les stations ont aussi lourdement investi : 405 millions entre 2010 et 2015. L'effort financier va encore s'intensifier : les projets d'investissements se montent à 825 millions pour les années 2016-2021. Les régions – dont les élus sont des défenseurs évidents du thermalisme, qui représente 100.000 emplois dans des territoires souvent isolés – participent. Ainsi, la nouvelle entité Auvergne Rhône Alpes vient de débloquer une enveloppe de 20 millions d'euros, dont 17 millions pour la rénovation de stations.

Un marketing efficace

Modernisées, souvent labellisées, les stations récoltent enfin les fruits d'un marketing efficace. D'abord, elles font parler d'elles à grand renfort de publicité. A l'instar de la Chaîne du Soleil, gros annonceur média. Ensuite, elles vont plus loin dans l'accompagnement des curistes, en se spécialisant dans des lignes thérapeutiques précises et en étoffant les services proposés aux curistes. " Nous avons mis en place un programme d'éducation thérapeutique des patients, comprenant cours de cuisine, activités physiques, conférences... ", raconte Didier Le Lostec, le directeur des thermes de Brides Les Bains. Un programme élaboré avec l'appui d'un conseil

scientifique indépendant, le service nutrition de l'Institut Pasteur de Lille. Et des thermes d'Allevard, acquis cette année, le groupe Lebon veut faire la "station de la voix". En plus des vertus de l'eau soufrée, la nouvelle cure dédiée aux cordes vocales fragilisées fait intervenir des techniques de chant et de respiration. "Les gens sont de plus en plus sensibles à cette médecine naturelle et holistique, qui évite les excès de la surmédication", observe Claude Eugène Bouvier.

Les bénéfiques du vieillissement

Dernier facteur favorisant ce regain d'activité, le vieillissement démographique joue en faveur des stations. Alors que leur clientèle a en moyenne 63 ans, l'arrivée des babyboomers est une aubaine. Nombreux, encore jeunes, ils jouissent d'un pouvoir d'achat supérieur à celui des jeunes actifs. Décidément, les thermes coulent des jours heureux.

Source : https://www.challenges.fr/entreprise/sante-et-pharmacie/les-raisons-de-la-bonne-sante-economique-du-thermalisme_449148, 20/01/2017

Document 9 - Profil des clientèles « Thermalisme et remise en forme » en Lorraine

- Des clientèles majoritairement françaises : 94% des visiteurs dont 47% de Lorrains - 50% des visiteurs sont en couple - La part des plus de 50 ans est importante : 54% contre 37% pour l'ensemble des visiteurs de la Lorraine - Des clientèles issues des classes moyennes à aisées : 26% des visiteurs ont des revenus mensuels moyens compris entre 2 000 € et 2 999 €. 29% des visiteurs ont des revenus mensuels moyens compris entre 3 000 € et 4 999 €.
- Des clientèles fidèles : 65% des visiteurs sont des repeaters, venus au moins une fois au cours des deux dernières années. Pour 54% d'entre eux, ils ont fréquenté une station thermale ou un centre de remise en forme entre 2 et 4 fois au cours des deux dernières années
- Des clientèles majoritairement composée de touristes (60% de touristes et 40% d'excursionnistes).

Focus sur les dépenses des touristes pratiquant le thermalisme

- Un pouvoir d'achat élevé : Le budget moyen par jour et par personne d'un touriste pratiquant le thermalisme est de 73 € pour les touristes Soit 18 € supplémentaires par rapport à l'ensemble des touristes - Les touristes hébergés à l'hôtel dépensent le plus : 98 € par personne et par jour contre 54 € par personne et par jour pour les touristes hébergés en location meublées et 48 € par personne et par jour pour les touristes hébergés en campings - Les dépenses les plus citées concernent : L'hébergement (48%), les activités de loisirs (45%), la restauration (43%).

Focus sur les hébergements des touristes pratiquant le thermalisme

- Des touristes se tournant vers les hébergements marchands : 79% d'entre eux choisissent un hébergement marchand soit 3/4 des touristes pratiquant le thermalisme contre 2/3 de l'ensemble des touristes
- Les hébergements prisés : 1. Hôtel 2. Location meublée 3. Camping
- Une durée moyenne de séjour élevée : Moyenne de 10 nuits soit le double de la durée moyenne de séjour de l'ensemble des touristes de Lorraine. Cette durée s'explique par la forte proportion de séjours en locations meublées commercialisées à la semaine mais surtout par les personnes en cure, présentes 21 jours

En Alsace Champagne-Ardenne Lorraine (ACAL)

Région	Nombre de curiste en 2014
Alsace	5 975
Champagne Ardenne	7 800
Lorraine	28 241
TOTAL ACAL	42 016

Source : Conseil National des Exploitants Thermaux

Source : ENQUETE CLIENTELES 2013-2014 Pilotée par l'Observatoire Lorrain du Tourisme Meurthe-et-Moselle Tourisme, CDT Meuse, Moselle Tourisme et Vosges Développement

Document 10 - Le projet Nancy Thermal validé

Le projet Nancy Thermal a été officialisé vendredi 6 juillet 2018 par les élus. D'un coût de près de 100 millions d'euros, il doit transformer la ville en cité thermale.

Nancy veut devenir la « première station thermale urbaine » de France. Avec son **projet Grand Nancy Thermal** qui doit voir le jour **d'ici 2020**, la cité ducale s'offre le luxe de lancer un concept encore inédit en France : accueillir des milliers de curistes et de touristes en plein centre-ville pour profiter **d'une eau thermale agréée**.

Le coût du projet est estimé à **97,9 millions d'euros**, selon la métropole du Grand Nancy. La Région Grand Est subventionnera le chantier d'un montant de 5 millions d'euros, sur la base de 20 % du montant apporté par le Grand Nancy.

Chaque année, les nouvelles installations coûteront 1,8 millions d'euros pour rémunérer le concessionnaire privé en charge de l'exploitation du complexe, **le groupe Valvital**.

Une station thermale pour des curistes et les sportifs de haut niveau

L'établissement thermal regroupera un bassin multifonction, un bassin de mobilisation, un couloir de marche dans l'eau, un espace de repos et 85 cabines de soins. Les curistes disposeront ainsi de cabines de massage ou de cataplasme, de bains en baignoire, d'étuves mains et pieds collectives, d'espaces d'inhalation et d'irrigation nasale, de douches pénétrantes, de douches au jet.

ThermaSport sera consacré aux soins des sportifs, notamment de haut niveau, pour la récupération après l'effort et la rééducation après blessure. Pour les curistes, **ThermaSanté** sera dédié à la prévention par l'activité physique de patients souffrant de pathologies chroniques ou présentant des facteurs de risque.

Ces nouvelles installations vont permettre à Nancy de concurrencer Amnéville (Moselle) et Vittel (Vosges), les deux principales stations thermales du Grand Est. [...]

Le futur complexe prévoit aussi un bon nombre d'activités qui feront plaisir aux familles, aux jeunes et aux touristes de passage. Il s'agit d'un ensemble unique : le billet d'entrée permettra d'accéder simultanément aux offres intérieure et extérieure du « pôle Sport et Loisirs ». [...] Nancy Thermal espère attirer 400 000 visiteurs pour cette nouvelle offre tandis que les mêmes objectifs sont fixés pour la zone de bien-être. Le site espère attirer plus de 800 000 visiteurs annuels à terme.

Une résidence hôtelière, un restaurant et un bar

Enfin, le projet comprend également des hébergements, un restaurant et un bar pour faire le lien avec le parc Sainte-Marie voisin.

Au total, avec 76 appartements, la résidence hôtelière proposera des hébergements intégrant un espace kitchenette. Une « liaison peignoir » est prévue depuis les chambres vers les espaces de soins. Un espace garderie d'enfant sera également connecté au hall de la résidence. Il doit permettre aux parents de déposer pour quelques heures leur enfant et profiter des activités du complexe thermal.

Le restaurant et un bar offriront une façade animée sur le parc thermal. Connectés à l'espace petit-déjeuner de la résidence ainsi qu'à l'espace séminaire, ils sont le pendant moderne de l'ancienne galerie. Leurs terrasses doivent déborder sur le parc.

Source : <https://actu.fr/grand-est>, le 8/07/2018

Document 11 - Le devenir des contrats de travail en cours

Article L 1224-1 du Code de Travail : « S'il survient une modification dans la situation juridique de l'employeur, notamment par succession, vente, fusion, transformation du fonds, mise en société, tous les contrats de travail en cours au jour de la modification subsistent entre le nouvel employeur et le personnel de l'entreprise. »

Au terme de l'article L. 1224-1 du Code du travail, en cas de modification dans la situation juridique de l'employeur (vente, fusion de l'entreprise, etc.), les contrats de travail en cours sont maintenus avec le nouvel employeur.

Il n'existe pas de formalités particulières à respecter, sous réserve de l'obligation d'information du comité d'entreprise.

Quelles sont les conditions d'application du transfert ?

Selon une jurisprudence constante, l'article L. 1224-1 du Code de travail s'applique à tout " transfert d'une entité économique conservant son identité et dont l'activité est poursuivie ou reprise ". *Voir en ce sens Cassation, Assemblée plénière du 16 mars 1990, pourvoi n°89-45.730.*

En pratique, il y a transfert du contrat de travail lorsque deux conditions sont réunies :

1ère condition - L'entité transférée doit être une entité économique autonome. Elle se définit comme "un ensemble organisé de personnes et d'éléments corporels ou incorporels permettant l'exercice d'une activité économique qui poursuit des intérêts propres" *Cass.soc. 23 janvier 2002.*

Il découle de cette définition que le transfert peut aussi bien concerner une activité principale qu'une activité secondaire ou accessoire. [...]

Ainsi, l'article L.1224-1 du Code du travail vise l'entreprise au sens large. Il convient de noter que la mise en location-gérance d'un fonds de commerce ou les changements successifs de locataires-gérants entraînent également le transfert des contrats de travail en cours.

Selon la jurisprudence, il peut s'agir d'un seul salarié qui peut être affecté partiellement à l'entité transférée. Les moyens corporels ou incorporels comprennent notamment l'outillage, l'équipement, la clientèle, le bail commercial. Il doit s'agir d'un ensemble organisé, la réunion de quelques éléments d'exploitation non significatifs ne suffit pas à caractériser l'entité.

2ème condition - L'entité transférée doit conserver son identité. Cette condition signifie que le nouvel exploitant doit poursuivre la même activité ou tout au moins une activité connexe ou similaire susceptible de maintenir les emplois sans changement important des procédés de fabrication ou de commercialisation. En revanche, la condition n'est pas remplie si l'entreprise est cédée purement et simplement sans que l'activité ne soit reprise par le nouvel employeur ou si l'activité est éclatée entre plusieurs employeurs. *Arrêt de la chambre sociale de la cour de cassation du 3 mars 2009, n°07-45641. [...]*

Source : Le 05/03/2018 <https://www.entreprises.cci-paris-idf>

Document 12 - Fonds de commerce ou parts sociales ?

Tout d'abord, précisons qu'une entreprise peut être exploitée par un entrepreneur individuel (« en nom propre ») ou par une société.

Une société est une personne morale, juridiquement distincte de ses associés et dirigeant(s). Elle a son propre patrimoine. Elle peut être unipersonnelle, c'est-à-dire n'avoir qu'un seul associé.

Ce n'est que lorsque l'entreprise est exploitée par une société que l'option entre les deux méthodes d'acquisition existe. Si l'entreprise est exploitée par un entrepreneur individuel, seule l'acquisition du fonds de commerce est envisageable.

Fonds de commerce VS société.

Le fonds de commerce représente l'actif de l'entreprise. C'est-à-dire l'ensemble des éléments qui permettent d'exercer l'activité : les biens corporels (matériel, marchandises, agencement, véhicules...) et les biens incorporels (clientèle, droit au bail, marques, licences, autorisation administrative...).

L'acquéreur peut acheter la société en « nom propre » ou par l'intermédiaire d'une société qu'il créera à cet effet.

La société, est la structure qui possède l'entreprise.

Acheter une société revient à acheter les titres qui représentent la société (actions dans les SAS et SASU et parts sociales dans les SARL et EURL). L'acquéreur devient le propriétaire de la société qui détient l'entreprise.

En achetant la société, l'acquéreur devient propriétaire de l'actif de l'entreprise (le fonds de commerce) mais également de tout son passif, ses engagements, ses dettes.

Source : <https://www.village-justice.com/articles/repandre-une-entreprise-comprendre-difference-entre-acquerir-fonds-commerce,28924.html>

NE RIEN ECRIRE DANS CE CADRE

ANNEXE A – Tableau de gestion 2018 de l'hôtel Le Duché

Éléments	Entreprise		Chambres		Petits déjeuners		Bar	
	Montants	%	Montants	%	Montants	%	Montants	%
Chiffre d'affaires								
Coût matières								
Marge brute								
Coût du personnel								
Marge sur coût principal								
Frais généraux	174 645							
Résultat brut d'exploitation								
Coût d'occupation	57 793							
Résultat courant avant impôts								
Résultat exceptionnel								
Participation des salariés								
Impôts sur les bénéfices								
Résultat de l'exercice								

Justification des calculs :

Coût matières chambres :

Coût matières petits déjeuners :

Coût matières bar :

Coût du personnel :

Frais généraux :

Coût d'occupation :

ANNEXE B – Indicateurs commerciaux et financiers 2018

Indicateurs	Détail des calculs	Montants
Taux d'occupation		
Indice de fréquentation		
Prix moyen par chambre louée		
RevPAR		
GOPPAR		
TrevPAR		
Taux de captage petit déjeuner		
Prix moyen petit déjeuner		

Indicateurs financiers	Détail des calculs	Montants en euros
Fonds de roulement net global (FRNG)		43 484
Besoins en fonds de roulement (BFR)		-30 220
Trésorerie nette (TN)		73 604
Capacité d'autofinancement		173 822

Ratios du bilan	Détails des calculs	%
Indépendance financière		
Vétusté des immobilisations		
Solvabilité à court terme		