

SESSION 2021

**CAPET
CONCOURS EXTERNE
ET CAFEP**

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.

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 |

► **Concours externe du CAFEP-CAPET de l'enseignement privé :**

- option sciences et technologies culinaires :

| Concours | Section/option | Epreuve | Matière |
|----------|----------------|---------|---------|
| EDF | 8510E | 102 | 7394 |

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

| Concours | Section/option | Epreuve | Matière |
|----------|----------------|---------|---------|
| EDF | 8520E | 102 | 7394 |

« La Pénrière »

Le sujet comporte **17 pages numérotées** de 1 à 17

L'énoncé est composé de **3 dossiers indépendants** qu'il est préférable de traiter dans l'ordre indiqué.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

| Contenu du sujet | | Page |
|--|--|------|
| Sommaire | | 1 |
| Présentation de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » | | 2 |
| Dossier 1 | Le diagnostic de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » | 3 |
| Dossier 2 | Une nouvelle offre d'hébergement | 3 |
| Dossier 3 | La gestion de la relation client avec les médias sociaux | 3 |

| Dossier documentaire | | Page |
|----------------------|---|--------|
| Annexe 1 | Descriptif de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » | 4 |
| Annexe 2 | La localisation de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » | 5 et 6 |
| Annexe 3 | Publications Banque de France et Xerfi – Mai / Juillet 2020 | 7 |
| Annexe 4 | Avis des clients Tripadvisor - hôtel-restaurant « La Pénrière » | 8 |
| Annexe 5 | La concurrence de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » | 9 |
| Annexe 6 | Données d'exploitation - hôtel-restaurant « La Pénrière » | 10 |
| Annexe 7 | Structure financière – Exercice comptable 2020 - hôtel-restaurant « La Pénrière » | 11 |
| Annexe 8 | Le projet d'investissement : hébergement en bulle transparente | 12 |
| Annexe 9 | L'expérience client en hôtellerie et restauration | 13 |
| Annexe 10 | Déco : ces hôtels qui racontent une histoire | 14 |
| Annexe 11 | Pourquoi les hôtels doivent jouer les stars sur Instagram ? | 15 |
| Annexe 12 | Quelques statistiques sur les clientèles hôtelières par Coach Omnium | 16 |
| Annexe 13 | <i>Community manager</i> : Un métier devenu incontournable | 17 |

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.

Hôtel - restaurant « La Pénrière »

« La Pénrière » est un hôtel - restaurant situé en pleine campagne en Ille-et-Vilaine, aux portes de la Bretagne, sur la commune de Saint-Didier. L'établissement se situe au cœur d'un bassin économique dynamique mais peu orienté vers le tourisme de loisirs. Il est toutefois facilement accessible sur l'axe Paris-Rennes.

L'établissement est actuellement dirigé par Hervé Rouxel, le chef cuisinier et son frère Julien, directeur du restaurant.

« La Pénrière » propose un service de restauration avec une salle de 45 couverts, un hôtel de 28 chambres de catégorie 3 étoiles et 3 salles de séminaires modulables d'une capacité maximale de 250 personnes. Il est ouvert toute l'année (sauf 12 jours de fermeture au mois d'août), du lundi au samedi et le dimanche uniquement en fonction de la demande.

Depuis la création de l'hôtel-restaurant, la famille Rouxel a su réaliser les investissements nécessaires pour faire évoluer l'offre de service.

En 2005, l'hôtel-restaurant adhère à la chaîne Logis pour gagner en visibilité et bénéficier de la notoriété de cette chaîne volontaire. Le restaurant est actuellement classé « Table savoureuse » et l'hôtel « Logis élégance ».

La chaîne Logis s'appuie sur un système de classement porté sur l'expérience client et sans échelle de valeur.

Elle distingue :

- en hébergement : Logis initial, Logis cosy, Logis élégance et Logis d'exception ;
- en restauration : Table gourmande, Table savoureuse, Table distinguée et Table d'exception.

En 2016, une annexe à l'hôtel a été construite, appelée « Les Agapanthes » pour créer un espace bien-être ainsi que 10 nouvelles chambres (permettant d'atteindre la capacité de 28 chambres). Cet espace est très peu utilisé actuellement du fait de la faible présence de la clientèle loisirs. En 2018, c'est la salle de restaurant qui a été totalement rénovée.

L'hôtel-restaurant « La Pénrière » accueille une clientèle variée en semaine et le week-end. Du lundi soir au jeudi soir, la clientèle, majoritairement individuelle, est présente pour un motif professionnel lors de soirées étapes.

En journée du lundi au vendredi, des entreprises locales (du bassin de Vitré) réservent les salles de séminaire avec une prestation restauration le midi.

Durant le week-end, la clientèle individuelle est peu présente. Les salles de séminaire sont louées à des groupes pour des repas de famille ou des événements associatifs.

Conscient de la trop forte dépendance à la clientèle affaires locale dans le contexte économique actuel, la famille Rouxel s'intéresse à la clientèle individuelle loisirs et envisage une diversification de son offre en mobilisant des moyens de communication adaptés.

Pour cela, les dirigeants sollicitent votre aide sur 3 dossiers :

- Le diagnostic de l'hôtel-restaurant « La Pénrière »
- Le développement d'une nouvelle offre d'hébergement
- La gestion de la relation client avec les médias sociaux.

Dossier 1

Le diagnostic de l'hôtel-restaurant « La Pénrière »

Hervé Rouxel vous communique des informations financières, commerciales, managériales concernant l'hôtel-restaurant « La Pénrière » et son environnement.

À partir du dossier documentaire :

- 1.1 Présenter, de manière structurée et rédigée, un diagnostic stratégique de cet établissement.
- 1.2 Formuler des recommandations à la famille Rouxel concernant la stratégie à adopter pour assurer la pérennité de l'établissement familial.

Dossier 2

Une nouvelle offre d'hébergement

Afin de faire évoluer l'offre de services, Julien Rouxel entame des démarches auprès d'une part, de fournisseurs pour obtenir des devis sur l'installation d'une « Bubble Suite » et d'autre part, de la banque pour négocier un éventuel financement. Aucun de leur concurrent direct ne propose cette prestation et le terrain de « La Pénrière » dispose d'une parcelle boisée en retrait des deux bâtiments, parfaitement adaptée à cette installation. La nouvelle offre d'hébergement serait originale et respecterait les normes sanitaires actuelles.

Vous disposez des informations collectées lors des conférences et de celles transmises par les fournisseurs pour apprécier la faisabilité du projet d'investissement dans une « Bubble Suite ».

- 2.1 Évaluer le seuil de rentabilité pour l'exploitation d'une Bubble Suite. Vous détaillerez votre démarche et vos calculs.
- 2.2 Proposer des actions de commercialisation et de communication à mener pour atteindre ce seuil de rentabilité. Justifier ces actions.
- 2.3 Vérifier la possibilité de l'établissement de financer cet investissement.
- 2.4 Formuler un avis argumenté sur l'intérêt financier et commercial de réaliser cet investissement.

Dossier 3

La gestion de la relation client avec les médias sociaux

Hervé et Julien Rouxel prennent conscience que cibler la clientèle « loisirs » et créer cette nouvelle offre d'hébergement insolite va nécessiter d'exploiter davantage les médias sociaux fréquentés par ce segment de clientèle. L'établissement préférerait jusqu'alors une relation directe avec ses clients fidèles affaires ou groupes, sans exploiter les avis publiés sur leur site internet ou Tripadvisor.

Les frères Rouxel ont cherché à identifier dans l'équipe de l'hôtel-restaurant « La Pénrière », les personnes qui disposeraient des compétences nécessaires ou du potentiel pour prendre en charge des missions de *community manager*. Clothilde, assistante de direction, présente le meilleur profil pour ce poste.

- 3.1 Présenter l'intérêt de créer une fonction de *community manager* au sein de l'équipe de « La Pénrière ».
- 3.2 Justifier le choix de confier les missions de *community manager* à un membre du personnel de l'établissement.
- 3.3 Si Clothilde assume ces missions, indiquer les conséquences contractuelles de cette évolution professionnelle.
- 3.4 Exposer les conditions managériales de réussite de cette évolution de poste.

Annexe 1

Descriptif de l'Hôtel-Restaurant « La Pénrière »

L'offre de services :

« La Pénrière » a positionné sa cuisine au cœur de l'établissement et y conçoit une restauration traditionnelle.

La salle de restaurant, récemment rénovée, est utilisée pour le buffet du petit déjeuner et peut accueillir 45 couverts. Elle est divisée en deux parties à la décoration sobre mais différenciée.

Le bar, design et cosy, est séparé du restaurant par un mur tout en restant lié à ce dernier car les serveurs font office de barman pour la préparation des apéritifs, des cafés ou encore des boissons. Il est mobilisé pour le service des pauses déjeuner ou café lors des séminaires de petites tailles et lorsque la fréquentation de l'établissement le permet.

La réception est gérée en 2 équipes en semaine et Julien, le directeur, assure la réception le week-end.

L'hôtel se compose de deux bâtiments.

Les 18 chambres du bâtiment principal, réparties sur 2 étages, offrent 3 catégories de chambres pour répondre aux différentes attentes des clients :

- 11 chambres « Confort », classiques et modernes, au prix de 68 € la nuit ;
- 5 chambres « Prestige » au tarif de 77 € la nuit ;
- 2 chambres « Privilège » plus spacieuses et modernisées au prix de 83 € la nuit, avec chambres communicantes, baignoire, douche, WC séparés.

L'annexe hôtelière « Les Agapanthes » offre aux clients des prestations supérieures avec 10 chambres spacieuses (24 à 30 m²) dont deux chambres aménagées pour les personnes à mobilité réduite. Un espace détente avec un jacuzzi et 3 machines de sport y est accessible librement et gratuitement. Les tarifs de ces chambres plus récentes, oscillent entre 95 et 125 €.

L'établissement propose plusieurs salles de séminaire modulables avec une capacité d'accueil de 150 personnes en mode séminaire et 250 personnes en mode conférence. L'assurance de moyens et d'équipements techniques dédiés, l'accès aux personnes à mobilité réduite, les salles climatisées sont des atouts pour la clientèle professionnelle.

Plusieurs forfaits sont disponibles : résidentiel, semi-résidentiel, journée formule « confort », 1/2 journée ou journée formule « essentielle ».

Les ressources humaines :

19 personnes (dont 16 en CDI et 3 en CDD d'apprentissage) travaillent au sein de l'hôtel-restaurant « La Pénrière » :

- En cuisine, le chef Hervé Rouxel encadre Vincent - chef de partie, Antoine - chef pâtissier, 2 commis et 2 apprentis ;
- En salle, l'équipe se compose de Julien Rouxel (Directeur), 3 chefs de rang, 2 demi chefs de rang et 1 apprenti ;
- En hébergement, Clothilde - assistante de direction, encadre un réceptionniste, un veilleur de nuit et 2 femmes de chambre.

Avec une équipe d'une moyenne d'âge de 30 ans, l'hôtel-restaurant « La Pénrière » dispose d'une équipe jeune mais soudée et fidèle, habituée à travailler de concert pour œuvrer en faveur de son développement. Cependant, le turnover reste important pour les postes de commis et d'apprentis. Ces derniers, très mobiles, profitent de cette expérience pour évoluer vers de plus grands groupes d'hôtellerie ou de restauration.

Contexte particulier en 2020 :

La crise sanitaire de 2020 a naturellement porté un coup d'arrêt à la dynamique de l'établissement « La Pénrière », qui a été contraint de cesser son activité du 16 mars au 02 juin 2020.

Annexe 2

La localisation de l'Hôtel-Restaurant « La Pénrière »

L'hôtel-restaurant « La Pénrière » se situe aux portes de la Bretagne, en Ille-et-Vilaine à l'intersection du bassin rennais et du bocage vitréen, sur la commune de Saint-Didier.

Saint-Didier est une commune de 1 955 habitants. Elle est rattachée à l'intercommunalité de « Vitré Communauté » et se situe à 4,8 km de la commune de Châteaubourg à l'est de Rennes en Bretagne.

La proximité de Châteaubourg permet un accès routier facile grâce à la rocade Rennes-Paris et également un accès ferroviaire facilité avec une ligne Rennes-Laval avec un arrêt à Châteaubourg.

La dynamique économique locale de Vitré

La performance économique génère du progrès social et un mieux vivre ensemble. C'est pourquoi, Vitré Communauté fait du développement économique sa priorité.

Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes : 40% d'emplois industriels ; + 2,7% d'emplois en 1 an ; 18 630 emplois salariés au 2ème trimestre 2017 ; 52 M € investis par Vitré Communauté depuis 2001 dans la construction et l'extension d'une trentaine de bâtiments d'activités afin d'anticiper et d'accompagner les besoins des entrepreneurs.

Vitré Communauté bénéficie d'un tissu économique dense avec une diversité d'entreprises industrielles. L'industrie représente 40% de ses emplois quand la moyenne française est à 13%. Le secteur des services se développe grâce au commerce (13% des emplois) et à la logistique qui a vu de belles implantations sur ce territoire aux portes de la Bretagne sur ces 5 dernières années. Le BTP représente 7% des emplois.

Si certains ont même parlé « du miracle vitréen », avec un taux de chômage à 4,8%, Vitré Communauté est bien l'un des territoires les plus dynamiques de France.

Un positionnement géographique favorable

Aux portes de la Bretagne, le territoire est traversé par l'axe Paris-Rennes et Caen-Rennes. Un positionnement qui permet de rayonner sur le grand Ouest et d'accéder rapidement aux ports de commerces de Brest, Saint-Malo et Cherbourg.

Vitré est à 40 mn de l'aéroport de Rennes.

Source : www.vitrecommunaute.org/leconomie/

Les industries locales à Vitré

L'agroalimentaire, 40% des emplois industriels : le secteur de l'agroalimentaire s'est développé à partir du tissu agricole local. L'agroalimentaire repose sur un tissu agricole qui représente près de 2 500 emplois.

Ce secteur draine des activités de sous-traitance en maintenance, emballage et personnalisation des produits, laboratoire, nettoyage spécialisé, gestion des sous-produits ou encore en transport et logistique.

Également en lien avec le secteur agricole, les fabricants de semence et de matériel et les coopératives représentent plus de 400 emplois.

Technologie, équipements et innovation : 60% des emplois industriels relèvent de secteurs aussi variés que l'électronique et les technologies de communication, l'équipement, le caoutchouc et le plastique, le cuir et la chaussure ou encore la pharmacie et la chimie. Comme pour l'agroalimentaire, cette forte densité d'unités de production nécessite des fournisseurs et prestataires locaux qui constituent un tissu dense de PME.

Les métiers du bâtiment : ils sont représentés par les artisans du pays de Vitré dont certains ont choisi de se réunir à l'Artipôle de St Didier. Mais il s'agit aussi d'entreprises de production et de matériel spécialisé.

Source : www.effet-vitre.bzh

La Bretagne est la 5^{ème} région industrielle de France, la 1^{ère} région agroalimentaire de France et la 1^{ère} région maritime. Rennes est la 3^{ème} ville pour la création d'emplois numériques. Appuyée sur un territoire naturel exceptionnel, la Bretagne a développé une activité agricole et industrielle remarquable. Agro-alimentaire et agro-industrie, industrie navale, technologies numériques, énergies nouvelles, biotechnologies sont ici des secteurs performants, où les projets d'innovation sont nombreux. C'est autour de la métropole rennaise que se cristallise ainsi une fibre « recherche » de haut niveau, initiant de nombreux centres de recherche, pôles de compétitivité et clusters d'entreprises.

Source : www.rennes-congres.fr

Les activités touristiques autour de Saint-Didier

À 15 km de Saint-Didier, Vitré, ville d'Histoire qui a occupé une position stratégique défensive et propice aux échanges, est une des villes les plus importantes de Bretagne au Moyen-Âge. Elle a un patrimoine architectural riche issu du commerce toilier du XV et XVI^{ème} siècle. En 1999, elle obtient le label national « Ville et Pays d'Art et d'Histoire ».

Elle possède deux châteaux. Le Château de Vitré qui a été établi dans la 2^{ème} partie du XI^{ème} siècle par Robert 1^{er} de Vitré, reconstruit, agrandi puis restauré. Il obtiendra le titre de monument historique en 1872. Aujourd'hui, il abrite l'hôtel de ville et un musée.



Le Château des Rochers Sévigné du XVII^{ème} siècle, situé dans la campagne vitréenne, a accueilli la Marquise de Sévigné de 1644 à 1690. Il possède un jardin à la Française tracé à partir d'un dessin de Le Nôtre. Les visites sont gratuites avec possibilité de visites guidées de la chapelle et de la tour médiévale ainsi que l'exposition d'objets, mobiliers et portraits relatifs à Madame de

Sévigné.

À 30 km de Saint-Didier, Fougères est une ville historique au nord-est de Rennes. Elle est principalement visitée pour le plus imposant château médiéval d'Europe construit au XII^{ème} et comportant 13 tours. Cette ville abrite jardins publics, maisons historiques et l'Église Saint-Léonard.

À 23 km de Saint-Didier - Capitale de la Bretagne et ville médiévale, Rennes constitue un patrimoine historique, architectural, culturel, civil et immobilier important pour les touristes grâce aux bâtiments, cinémas, salles de théâtre et d'exposition, jardins et parcs, ballades le long de la Vilaine et rues commerçantes. De nombreux événements tout au long de l'année contribuent à la dynamique de cette ville étudiante.

À un peu moins de 100 km, la côte d'Émeraude offre de magnifiques paysages côtiers ainsi que la découverte des villes de Cancale, Saint-Malo, Dinard ou encore le célèbre Mont Saint-Michel.

Source : www.vitrecommunaute.org

Annexe 3

Publications Banque de France et Xerfi – Mai / Juillet 2020

La conjoncture en Bretagne – Mai 2020

Les chefs d'entreprise ont été interrogés sur leurs pertes d'activité : il leur a été demandé d'estimer leur niveau d'activité par rapport à un niveau jugé normal. Dans l'industrie, la perte d'activité aurait été à peu près équivalente à ce qui a été observé au niveau national et les chefs d'entreprise anticipent une quasi-stabilité en juin.

Dans les services marchands, en revanche, la région apparaît moins sévèrement touchée qu'au niveau national considéré dans son ensemble. Pour juin, les chefs d'entreprise confirment cet avantage en anticipant une reprise de l'activité plus marquée en Bretagne.

Publications de Xerfi – Juillet 2020

Le recul du PIB devrait être de l'ordre de -9,5% en 2020. Le rebond de l'activité en 2021 (+ 8,0%) ne permettra pas une récupération complète de l'économie, ni en niveau, ni en tendance. Le PIB demeurera fin 2021 à 2 % du niveau atteint fin 2019. Ce scénario entérine la perspective d'une récession durable.

L'économie française est en phase de rebond. Ce dernier s'opère plus vite et projette l'activité à un niveau plus haut que ne l'avaient anticipé les entreprises, s'appuyant sur un puissant mouvement de restauration de la consommation et de la construction, amplifié d'effets de rattrapage. La composante externe de la croissance demeure encore sinistrée et ne bénéficie pas du même élan de normalisation.

Au total, l'économie s'achemine vers une récupération à 90 - 95% en septembre. L'économie marche en ordre dispersé, finançant de surcroît son repositionnement de long terme sur des économies de fonctionnement qui pénalisent les fournisseurs à court terme. Au total, si la casse est limitée à ce stade, la phase qui s'ouvre n'aura pas la linéarité et la régularité que nous promettent les modèles macro-économiques.

Annexe 4

Avis des clients Tripadvisor - Hôtel-Restaurant « La Pénrière »

Yves : Excellent restaurant !

Repas excellent, service parfait ainsi que l'accueil, serveuse très gentille et agréable. Je n'y étais pas allé depuis plusieurs années car je me suis éloigné de la région, mais c'est encore mieux que lorsque j'y étais allé, à recommander. (05 août 2020)

Jean Yves : Bonne adresse au calme

Si vous aimez le calme et le charme bucolique de la campagne, cet hôtel est pour vous ! De plus, on y mange très bien ! La déco est moderne avec un bon confort. Privilégier les nouvelles chambres dans le bâtiment extérieur et celles côté jardin. (12 Octobre 2020)

Serge C. : Séjour à Saint Didier

Nous avons passé 2 nuits dans ce superbe hôtel restaurant.

Nous avons bénéficié d'une suite magnifique, une grande surface de plus de 30 m² avec un équipement complet, grand écran, salon, bureau, une baignoire XXL et une douche XXL aussi. Parking en face de la chambre. Petit déjeuner très complet, bref un petit séjour de grande qualité. Le personnel est très agréable et souriant. On s'y sent très bien. Nous pensons même y fêter nos noces d'Or. Même si cet endroit est à 700 km de notre lieu de résidence on y réfléchit ! (26 août 2020)

B. Lanic : Pas parfait mais excellent

Cet hôtel est tout simplement parfait ! Réservé en soirée étape, rien à redire.... La formule repas est très bien et bonne. La chambre est tout simplement parfaite et confortable. Quant à l'accueil ne changez rien ! (04 juillet 2020)

Alex B. : Restaurant à recommander !

Repas de famille le WE dernier. Une vingtaine de convives. Très bien, du service au menu. C'était une 1^{ère} pour nous. Nos invités et nous-mêmes avons apprécié la qualité, le temps entre les plats, les petites attentions...

Seul bémol : une salle non climatisée, dans laquelle nous avons eu très chaud. Dommage, sachant que la salle qui jouxtait la nôtre était libre et climatisée... Il aurait été appréciable d'avoir la clim ou un ventilateur, par les fortes chaleurs que nous connaissons actuellement. Cordialement ! (10 juillet 2019)

Ninie 701 : En séminaire pendant 3 jours

Service discret et professionnel. Espaces très adaptés et spacieux ! Chambres variées mais pour certaines très belles et confortables surtout dans l'annexe ! Salle de sport ! Jacuzzi ! En pleine campagne, au calme. Grand parking proche sanctuaire. 20 minutes de route de Rennes. Repas excellents : voir les photos ! Nombreuses salles de restauration. Seul hic le petit déjeuner qui manque de fruits, de biscottes, d'œufs... mais vraiment dans l'ensemble un excellent séjour pour nous tous ! (21 octobre 2019)

Pierre O. : Produits frais et innovants

Le service est impeccable les produits frais et de qualité. Le rapport qualité/prix est intéressant, nous sommes venus plusieurs fois et nous n'avons jamais été déçus, l'attente peut paraître longue surtout à midi mais c'est la rançon de la fraîcheur des menus proposés. (03 novembre 2019)

Annexe 5

La concurrence de l'hôtel-restaurant « La Pénrière »

CONCURRENCE DIRECTE

| Établissements | Avantages | Inconvénients |
|---|---|---|
|  Logis Ar Milin' (3 étoiles) à Châteaubourg (5 km) | <ul style="list-style-type: none"> - mêmes prestations : 2 catégories de chambres, restaurant panoramique, bistrot, bar, salles de réunion - environnement : parc de 5 ha avec la Vilaine et ancien moulin - localisation géographique : rue principale du centre-ville | <ul style="list-style-type: none"> - prix plus élevés : de 90 à 220 € pour les chambres - pas de salles modulables et capacité moindre - pas de Spa |
|  Ibis Hôtel à Vitré (15 km) | <ul style="list-style-type: none"> - Pratique les mêmes prix attractifs que « La Pénrière » - possède 62 chambres, plus du double de « La Pénrière » - mêmes équipements dans les chambres - proximité des transports en commun | <ul style="list-style-type: none"> - chambres non personnalisées - ne possède pas de salles de séminaires et de restaurant - pas de services supplémentaires |
| Castel Juhly à Châteaubourg (5 km) Restaurant-hôtel indépendant | <ul style="list-style-type: none"> - propose les mêmes prestations (brasserie, banquets, groupe, réceptions, résidence hôtelière) - localisation géographique attractive : axe routier Rennes-Paris, centre Châteaubourg - notoriété et qualité égales - établissement familial | <ul style="list-style-type: none"> - résidence hôtelière composée de 3 studios loués pour plusieurs jours, à la semaine, ou au mois. - pas de salle de réunion - pas de services supplémentaires |

CONCURRENCE INDIRECTE

| Établissements | Avantages | Inconvénients |
|--|--|---|
|  Logis Hôtel du château (2 étoiles), Vitré (15 km) | <ul style="list-style-type: none"> - localisation géographique : centre Vitré - prestations moins chères : 51 à 70 € chambre double | <ul style="list-style-type: none"> - uniquement hôtel composé de 23 chambres - chambres et décoration moins modernes et plus simples - pas de services supplémentaires |
|  Logis Auberge du cheval blanc (3 étoiles), Châteaugiron (13 km) | <ul style="list-style-type: none"> - établissement familial - chambres modernes et personnalisées. Restaurant traditionnel, de terroir et de qualité - chambres moins chères : 70 à 80 € et restaurant de 15 à 36 € | <ul style="list-style-type: none"> - seulement hôtel et restaurant - pas de salle de séminaire - pas de services supplémentaires |
| L'Acanthe à l'Aire d'Erbrée (21 km), hôtel indépendant | <ul style="list-style-type: none"> - localisation géographique : aire de repos d'Erbrée sur axe Laval-Rennes - 41 chambres | <ul style="list-style-type: none"> - restaurant seulement en crêperie ouverte tous les jours - pas de salle de réunion - pas de services supplémentaires |

Annexe 6

Données d'exploitation (valeurs en euros) - hôtel-restaurant La Pénrière

Tableau de gestion de « La Pénrière »

| Éléments | Année 2020 | Année 2019 |
|---------------------------------------|-----------------|------------------|
| Chiffre d'affaires total HT | 983 751 | 1 497 585 |
| Chiffre d'affaires restaurant | 619 738 | 911 015 |
| Nombre de couverts annuels (1) | 21 745 | 31 540 |
| Chiffre d'affaires hébergement | 300 273 | 472 931 |
| Nombre de chambres louées | 3 374 | 5 360 |
| Chiffre d'affaires séminaires | 63 740 | 113 639 |
| Nombre de séminaires | 221 | 393 |
| Coût matières consommées | 173 335 | 246 323 |
| <i>Nourriture et Boissons</i> | 167 330 | 236 864 |
| <i>Produits d'accueil</i> | 6 005 | 9 459 |
| Charges de personnel | 442 688 | 650 073 |
| Frais généraux | 292 540 | 429 586 |
| Résultat brut d'exploitation | 75 188 | 171 603 |
| Coût d'occupation | 115 600 | 116 664 |
| <i>Dotations aux amortissements</i> | 100 400 | 100 400 |
| <i>Intérêts des emprunts</i> | 15 200 | 16 264 |
| Résultat courant avant impôts | - 40 412 | 54 939 |
| Produits exceptionnels (2) | 540 | 0 |
| Charges exceptionnelles (3) | 140 | 59 |
| Impôt sur les sociétés | - | 7214 |
| Résultat net comptable | - 40 012 | 47 666 |
| Capacité d'autofinancement | 60 388 | 148 066 |

(1) y compris repas séminaires

(2) dont produits exceptionnels sur opération en gestion : 540

(3) dont charges exceptionnelles sur opération en gestion : 140

Fréquentation Hôtel « La Pénrière » - Année 2019

(Les données de l'année 2020 ne sont pas représentatives de l'activité habituelle de l'entreprise.)

| Mois | Jours d'ouverture | Taux d'occupation mensuel | TO (lundi-jeudi) | TO (vendredi, samedi, dimanche) | Indice de fréquentation mensuel | Nbre de clients français | Nbre de clients étrangers |
|-----------|-------------------|---------------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Janvier | 27 | 58,1% | 90,0% | 11,7% | 1,1 | 484 | 0 |
| Février | 27 | 61,6% | 93,9% | 6,8% | 1,13 | 519 | 8 |
| Mars | 30 | 58,1% | 89,7% | 3,6% | 1,05 | 512 | 0 |
| Avril | 27 | 58,2% | 95,1% | 4,5% | 1,19 | 518 | 7 |
| Mai | 27 | 49,1% | 76,1% | 3,2% | 1,16 | 408 | 23 |
| Juin | 26 | 64,4% | 86,9% | 13,8% | 1,11 | 489 | 30 |
| Juillet | 20 | 54,6% | 61,6% | 44,2% | 1,33 | 391 | 16 |
| Août | 18 | 34,7% | 30,7% | 42,9% | 1,3 | 221 | 6 |
| Septembre | 26 | 70,3% | 92,1% | 21,4% | 1,13 | 549 | 28 |
| Octobre | 28 | 65,8% | 97,8% | 23,2% | 1,24 | 637 | 4 |
| Novembre | 26 | 58,2% | 81,9% | 4,9% | 1,11 | 463 | 6 |
| Décembre | 29 | 49,6% | 66,6% | 25,6% | 1,24 | 490 | 11 |

Annexe 7Structure financière – Exercice comptable 2020 –
Hôtel-restaurant « La Pénière »**Bilan fonctionnel Hôtel-restaurant « La Pénière » en euros**

| EMPLOIS | 2020 | RESSOURCES | 2020 |
|-----------------------------------|------------------|--------------------------------------|------------------|
| Emplois stables | 2 031 000 | Ressources stables (1) | 2 067 000 |
| Actif circulant d'exploitation | 138 000 | Dettes circulantes d'exploitation | 92 800 |
| Actif circulant hors exploitation | 29 000 | Dettes circulantes hors exploitation | 39 000 |
| Trésorerie active | 4 000 | Trésorerie passive | 3 200 |
| Total | 2 202 000 | Total | 2 202 000 |

(1) Détail des Ressources stables en euros :

| | |
|-------------------------------|-----------|
| Capitaux propres | 362 000 |
| Provisions | 37 000 |
| Amortissements | 654 000 |
| Dettes financières (durables) | 1 014 000 |

Indicateurs fonctionnels en euros

| Indicateurs | 2020 |
|--|-------------|
| Fonds de roulement net global | 36 000 |
| Besoin en fonds de roulement | 35 200 |
| - Besoin en fonds de roulement d'exploitation | 45 200 |
| - Besoin en fonds de roulement hors exploitation | -10 000 |
| Trésorerie nette | 800 |

Ratios de structure financière

| Ratios de « La Pénière » | 2020 | Mode de calcul | normes |
|---------------------------------|-------------|---|---------------|
| Couverture des emplois stables | 1,02 | $\frac{\text{Ressources stables}}{\text{Emplois stables}}$ | >1 |
| Autonomie financière | 0,51 | $\frac{\text{Ressources propres}}{\text{Emplois stables}}$ | >0,5 |
| Ratio d'endettement | 0,96 | $\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Ressources propres}}$ | <1 |
| Capacité de remboursement | 16,8 | $\frac{\text{Dettes financières}}{\text{Capacité d'autofinancement}}$ | <3 |

Annexe 8

Le projet d'investissement : hébergement en bulle transparente

Descriptif technique : Bubble Suite (Fournisseur - société « Bubble Tree ») :



- Une bulle se compose de deux sphères pour la chambre et la salle de bain et d'un sas avec dressing.
- Une turbine très silencieuse (32dB) qui la remplit d'air en continu et permet également le renouvellement de l'air et sa filtration. Avec le système de soufflerie, un chauffage peut être rajouté et un écran thermique permet de protéger la bulle de la chaleur.
- La bulle est posée sur un plancher modulaire en bois pour assurer la fixation de la structure et une surface plane.
- Le modèle « Bubble Suite » envisagé a une capacité d'accueil de 2 personnes.
- Une Bubble Suite sera installée sur un espace de 1 000 m² boisé du terrain de l'hôtel-restaurant « La Pénrière ».

Données financières

- Acquisition et installation d'une Bubble Suite : 12 734 € HT. Amortissable en mode linéaire sur 5 ans.
- Équipement d'une bulle : 1 165 € HT. Amortissable en mode linéaire sur 3 ans.
- La totalité de l'investissement sera financée par emprunt bancaire au taux d'intérêt annuel de 1,70%, avec un remboursement par annuité constante sur 3 ans.

Prévisions d'exploitation :

- Tarif envisagé : 1 nuit pour 2 personnes en Bubble Suite, petit déjeuner inclus : 120 € TTC (Taux de TVA 10%)

Détails des jours d'ouverture sur l'année 2021

- Compte tenu des contraintes climatiques, la bulle sera commercialisée de mi-avril à fin septembre. Pour l'année 2021, on retiendra donc 170 nuits possibles.
- La première année, la famille Rouxel retient l'hypothèse d'un taux d'occupation de 65% avec un indice de fréquentation moyen de 2.

Charges variables prévisionnelles :

- Produits d'accueil : 1,80 € HT par client
- Coût des matières consommées petit déjeuner : 3 € HT par client
- Charges de personnel : 1 heure de nettoyage par nuit : rémunération brute horaire à 10,15 € et 28% de charges sociales.

Charges fixes prévisionnelles :

- Énergie : 120 € HT en moyenne sur les 6 mois d'utilisation.
- Assurances : 70 € HT par mois d'utilisation.
- Amortissement de la bulle (acquisition, installation, aménagement)
- Intérêts de l'emprunt

Annexe 9

L'expérience client en hôtellerie et restauration

L'hôtellerie et restauration est un secteur de plus en plus concurrentiel et en mutation constante. Se nourrir et passer une nuit est devenu un véritable business où chaque acteur rivalise par sa créativité pour attirer les clients.

Le secteur a d'ailleurs vu se développer une multitude d'acteurs et de concepts innovants ces dernières années (ex : Le Parc de Sainte Croix en Moselle (57) propose des hébergements insolites où vous pouvez passer la nuit dans la cage aux loups ou le groupe OKKO hôtels qui a repensé les espaces communs). Ces innovations ont également une connotation éco responsable, développement durable et accès sur le bien-être très présente, en ligne avec les tendances actuelles de consommation (ex : Les Echasses à Saubion dans les Landes (40) est un établissement qui propose des éco-lodges au milieu de la nature).

L'expérience client devient alors une des clés de la réussite d'un établissement. Elle désigne l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un client avant, pendant et après l'utilisation d'un service. C'est le résultat de l'ensemble des interactions qu'un client peut avoir avec la marque ou l'établissement. L'expérience client est évidemment considérée comme une source d'influence de la satisfaction et de la fidélisation ; c'est pourquoi il est primordial pour un établissement qui plus est dans le secteur des services, d'y porter une attention toute particulière. L'expérience client est intimement liée au parcours client et aux interactions de ce dernier avec l'établissement, de la recherche de sa destination jusqu'au paiement de la facture et du suivi client.

Le développement des réseaux sociaux et de l'e-réputation a créé une labellisation parallèle pour les acteurs du monde de l'hôtellerie et de la restauration via les commentaires laissés par les clients qu'il faut prendre en compte.

La notion d'expérience est intéressante dans le secteur de l'hôtellerie, puisque c'est justement une expérience particulière voire unique que recherchent les clients pour pouvoir alimenter les canaux d'informations. En effet, se nourrir et dormir qui sont les services centraux proposés dans les hôtels et restaurants ne suffisent plus. Pour attirer une clientèle de plus en plus exigeante et dans un contexte de concurrence accrue, il est pertinent de se différencier pour satisfaire et fidéliser le client. (...)

Il est important d'avoir une adéquation entre le concept et le besoin de la clientèle. (...)

Source : www.inextenso-tch.com

Annexe 10

Déco : ces hôtels qui racontent une histoire

Paris (75) - Pour échapper aux standards et ne pas faire du « déjà vu ailleurs », architectes, designers et décorateurs redoublent d'imagination pour donner une âme et de l'esprit aux hôtels où ils interviennent. Démonstration.

“À chaque nouveau projet, je me mets au service d'une nouvelle histoire.” La designer **Julie Gauthron** résume ainsi son travail dès qu'elle est sollicitée pour intervenir sur le chantier d'un hôtel. (...) Un *storytelling* qui serait, pour certains, l'une des clés de la réussite du positionnement d'un établissement. Du *resort* à l'hôtel de quartier, architectes, designers et décorateurs se remuent les méninges pour donner une âme à des chambres, un lobby, une salle de petit déjeuner... Comment s'y prennent-ils ? Ils observent autour d'eux et surtout autour de l'établissement à construire ou rénover.

La magie de la géographie

La situation géographique est souvent utilisée pour amorcer une histoire. Les designers et architectes d'intérieur **Christine** et **Nicola Borella**, sollicités pour le chantier de l'Akoya Hôtel & Spa à La Réunion, ont ainsi imaginé un type de chambre inspiré par la pierre volcanique, symbole de l'île. (...)

Le charme d'hier

Le passé peut aussi aider à bâtir le présent d'un hôtel. (...) Car le patrimoine culturel, artistique, voire architectural reste une valeur sûre pour séduire les voyageurs, en particulier la clientèle étrangère.

L'attrait des célébrités

Pouvoir rattacher un hôtel à des personnalités, c'est un autre atout en termes de *storytelling*. En effet, s'inspirer d'une célébrité pour décorer incarne tout de suite une chambre ou un salon. (...) L'astuce en plus : la styliste **Valérie Grévin** a créé des vêtements de nuit, inspirés par l'univers de ces personnalités et le client peut commander celle de son choix dès la réservation de sa chambre.

La tentation des sensations

Enfin, un hôtel peut raconter une histoire en jouant avec l'imaginaire de chacun. Matières, atmosphères, parfums, ambiances sont autant de sources à sensations pour le voyageur. (...)

Le sur mesure poussé vers la démesure ? Pas plus que lorsqu'il s'agit de composer son propre sandwich dans un établissement de snacking. L'intention est la même, seul le standing change. En 2019, le client recherche la prestation unique à instagrammer pour sa story. À l'occasion de l'ouverture de sa Manufacture de café, près de la Bastille (XII^e), le chef étoilé **Alain Ducasse** l'a justement souligné : “On est passé du *storytelling* au *story-feeling*.”

Source : www.lhotellerie-restauration.fr – Mars 2019

Pourquoi les hôtels doivent jouer les stars sur Instagram ?

Aujourd'hui, pour réussir, un hôtel doit être "*instagrammable*" ! 40% des voyageurs se disent influencés dans leur choix par les photos publiées sur le réseau social.

Pour séduire les clients et se distinguer de la concurrence, les hôtels devaient jusqu'à présent compter sur leur bon emplacement, un service irréprochable et le confort de leurs chambres. Avec la montée des réseaux sociaux, ils doivent aussi être "*instagrammables*" !

L'appli de partage de photos, rachetée par Facebook en 2012, ne cesse en effet de prendre de l'ampleur. Fin décembre 2017, Instagram comptait 800 millions d'utilisateurs actifs chaque mois ¹, dont 500 millions actifs chaque jour.

Et sur les 40 milliards de photos partagées sur la plateforme depuis ses débuts, le voyage a clairement pris une place prépondérante : le *hashtag* "*travel*" regroupe ainsi à lui seul plus de 280 millions de publications à ce jour et le *hashtag* "*voyage*" plus de 5 millions, loin devant par exemple les 71 000 publications sur le *hashtag* "*politique*"...

L'enjeu aujourd'hui pour les hôtels est d'apparaître dans le plus grand nombre de publications possibles afin de toucher un nouveau public et inspirer des réservations. Le tout sans dépenser un centime, puisqu'il s'agit de s'appuyer sur le côté viral des réseaux sociaux !

À ce petit jeu, le grand gagnant du moment est l'hôtel Anantara Kihavah Maldives Villas. L'établissement vient de se voir décerner le prix inédit de "meilleur hôtel "*instagrammable*" de l'année" par les lecteurs du site de voyages Luxury Travel Advisor.

Sur plus de 121 000 votes, environ 45 000 personnes ont considéré que l'hôtel s'impose comme le meilleur hébergement d'où poster des photos sur Instagram. Un petit tour sur le *hashtag* "*Kihavah*" permet de comprendre : les clients instagramers plébiscitent l'impressionnant restaurant sous-marin et craquent pour les bungalows posés sur le lagon de carte postale. De quoi donner envie et attirer de nouveaux clients !

Quand l'image prend le pas sur tout le reste

Dans une étude publiée hier, le site Booking.com affirme d'ailleurs "qu'un tiers des voyageurs internationaux adore séjourner dans des hébergements *instagrammables*". Un pourcentage qui atteint même 63% pour les voyageurs indiens et 59% pour les Chinois et les Brésiliens.

Autre chiffre à prendre en considération pour les hôtels : 40% des personnes interrogées affirment que la consultation de photos des établissements influence leur choix. Jamais l'image n'a eu autant d'importance !

L'Anantara Kihavah Maldives Villas, comme beaucoup d'autres établissements, exploite parfaitement le mouvement : l'hôtel dispose de sa propre page sur Instagram, forte de près de 75 000 abonnés, et publie régulièrement de nouvelles images qui viennent encore alimenter son caractère "*instagrammable*".

Un marketing rodé puisque l'hôtel cible finement les *hashtags* lui permettant de toucher sa clientèle, notamment les jeunes couples à la recherche d'une destination pour leur futur voyage de noces.

En l'absence de lagon turquoise ou de restaurant sous-marin, d'autres hôtels travaillent différemment leur dimension "*instagrammable*". Cela passe par le déploiement d'un mobilier original qui va susciter la photo et la mention de l'hôtel, à l'image des "*espaces Instagram*" imaginés par l'Hôtel G, à Singapour. Un hôtel boutique de Kuala Lumpur, le Villa Samadhi, revendique même le fait d'avoir pensé sa rénovation selon le rendu attendu sur Instagram. Quand la photo impose ses vues !

Source : www.tourhebdo.com – Mai 2018

¹ Données actualisées : nombre d'utilisateurs actifs mensuel en Juin 2018 = 1 milliard



- **Prix des hôtels** : 72 % de leurs clients les trouvent trop élevés à excessifs.
- **Prix des petits déjeuners** : 74 % les trouvent trop chers.
- Le prix en hôtellerie est le **second critère** pour 59 % des voyageurs pour choisir un hôtel.

- **Satisfaction à l'égard des chambres des hôtels français** : 82 % des clients d'hôtels en sont globalement satisfaits.
- **Comparaison des hôtels français avec l'hôtellerie européenne** : 68 % pensent que les hôtels français sont équivalents en qualité, 18 % croient qu'ils sont meilleurs et 14 % les voient moins bien.
- **Vétusté** : 38 % des clients d'hôtels trouvent que l'hôtellerie est souvent à parfois usée, fatiguée, vieillissante ou/et vétuste en France.



- **Fréquence de séjours dans les hôtels en baisse** : il n'y a plus que 16 % de gros clients d'hôtels (1 séjour par mois à plusieurs par semaine), contre 44 % en 1997 et 24 % en 2015.
- **Préférence hôtels de chaînes** : 56 % de la clientèle d'affaires et 28 % de la clientèle de loisirs.
- **Préférence hôtels indépendants** : 24 % de la clientèle d'affaires et 47 % de la clientèle de loisirs.



- **Adhésion à un programme hôtelier de fidélisation** : 15 % des clients d'hôtels contre 26 % en 2010.
- La moitié, seulement, déclare **utiliser la carte de fidélité en leur possession**

- **Lassitude** : 45 % des clients d'hôtels se disent lassés par l'uniformité de l'hôtellerie, y compris chez les indépendants.
- **Accueil** : 63 % des clients d'hôtels trouvent que l'accueil est trop impersonnel dans les unités de chaînes.
- 21 % des clients d'hôtels disent subir régulièrement ou de temps en temps des **erreurs de facturation** ou de réservations.
- 62 % des voyageurs sont d'avis que **l'informatisation** dans les hôtels n'a pas contribué à améliorer les qualités relationnelles avec le personnel, ni l'efficacité dans le service.



- **Etoiles** : 14 % des clients d'hôtels (8 % des seniors) tiennent compte des étoiles pour choisir un hôtel en France, contre 64 % en 2008.



- **Labels hôteliers** : près de 9 % des clients d'hôtels connaissent des labels de qualité appliqués à l'hôtellerie, tels que *Qualité Tourisme*. Mais, sans pouvoir dire ce qu'ils comprennent, quelles garanties ils apportent, ni qui les attribue.

Internet : 80 % des clients d'hôtels, dont 93 % de la clientèle de loisirs, recherchent et choisissent un hôtel via Internet. C'est désormais de loin le premier outil de requêtes. En dehors du prix, qui est un critère important pour 59 % des clients d'hôtel sélectionnant un hôtel via le Net, 83 % tiennent compte de la localisation de l'hôtel (surtout les voyageurs d'affaires), 66 % des descriptions de l'établissement et 35 % de la (e-)réputation.

75 % des clients d'hôtels qui utilisent Internet pour trouver des hôtels vont sur les sites d'avis en ligne et/ou de réservations (en premiers Booking et TripAdvisor), pour y lire des critiques et des commentaires sur les hôtels, décrits par des consommateurs. Cela progresse bigrement : ils étaient 52 % en 2012. 78 % les trouvent plus fiables et plus utiles que les étoiles.

Pollutions sonores & bruits : premier motif de plaintes, 48 % des clients d'hôtels se plaignent (parfois, souvent ou toujours) du bruit interne subi dans les chambres, contre seulement 38 % en 1997.

Source : coachomnium 2019

Annexe 13

Community manager : Un métier devenu incontournable

Augmenter la notoriété d'un établissement, acquérir du trafic, accroître ses ventes... Anaïs Khobzi, responsable de la communication du Sofitel Quiberon, présente les différentes facettes de ce métier. (...)

Un métier 3.0

Il y a cinq ans, on vient la chercher pour prendre les rênes de la communication d'un 5 étoiles chez Accor, dans sa Bretagne natale. Direction le Sofitel de Quiberon (Morbihan). C'est au bout de la presqu'île, face à l'océan et dans un univers baigné de lumière, qu'est implanté cet établissement de luxe, qui fait aussi thalassothérapie et spa.

Désormais, le *community management* est au cœur de ses missions. *“À l'ère du 3.0, de la concurrence accrue, de l'émergence des nouveaux systèmes collaboratifs, ce mode de communication est tout bonnement incontournable.”* Il faut dire que les chiffres de la communication digitale donnent le vertige : plus de 4 milliards d'internautes dont les trois quarts utilisent les réseaux sociaux quotidiennement, près de 9 milliards de mobiles en circulation, dont plus de la moitié sont des smartphones.

Créer du trafic pour développer son audience

Pour Anaïs Khobzi, cela signifie qu'il faut répondre à deux enjeux forts : d'abord informer. *“Les réseaux sociaux permettent de développer la notoriété d'un établissement hôtelier. Pour cela, le community manager doit imaginer des stories, mettre en scène les équipements et les services à travers des séances photos et vidéos. Il anime aussi sa communauté et rédige des contenus. Cela concerne l'hôtellerie, mais également la restauration et le spa de notre hôtel.”*

Second objectif : vendre. En effet, le *community manager* crée du trafic pour mieux développer son audience. Comment ? En créant une proximité et un dialogue permanent avec les clients, les prospects, mais aussi les influenceurs. Échanges avec la communauté, réponses aux questions, aux commentaires et aux avis en ligne pour valoriser les expériences clients... Les actions peuvent être multiples, déclinables à l'envi. Ravie d'exercer ce métier, Anaïs Khobzi conclut : *“Nous sommes finalement des communicants tout terrain.”*

Source : *Hôtellerie–Restauration* - décembre 2019