Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV©

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
www.formav.co/explorer

Annexe 6 : Les nouvelles voies de la restauration
Extrait de Néorestauration n° 402

Trop souvent considérée comme un service annexe de l'hébergement, la restauration d'hôtel a du mal à trouver ses marques. Si l'équation reste complexe au vu des contraintes propres à l'activité, son défi est de taille : devenir bénéficiaire.

De l'avis de la plupart des gestionnaires, l'hôtel idéal est un établissement sans restaurant. Parce que cette activité, gourmande en main-d'œuvre, coûte généralement plus qu'elle ne rapporte, et ne doit souvent son équilibre financier qu'au département « banqueting ». [...]
Plusieurs hôteliers, confrontés à ce problème, ont remis à plat leur offre et initié de nouvelles réflexions avec, pour certains, des premiers résultats encourageants.

[...] Le concept mis au point au Hi Hôtel s'est calé sur la philosophie du lieu qui prône la liberté et la modularité. En effet, le restaurant Hi Food, a été conçu comme un espace de libre service. Les clients ont libre accès à une vitrine réfrigérée dans laquelle ils choisissent parmi dix plats froids et sept desserts conditionnés dans des bocaux en verre hermétiquement fermés.
Le client choisit un ou plusieurs pots, s'assied à une table, puis est pris en charge par le serveur (pain, boisson, café...). Ainsi une équipe réduite... mais un client satisfait [...]

[...] À Rueil Malmaison, l'enseigne Suitehotel, qui s'était d'abord orientée vers la distribution automatique, a dû faire marche arrière et a mis au point une Boutique Gourmande et six kits coffrets-repas présentés en libre service dans des vitrines réfrigérées [...].

[...] Au Concorde de la porte Maillot, le directeur a fait le pari d'une formule buffet haut de gamme. [...] La recette : des formules buffet à volonté, à des prix très compétitifs, ainsi qu'une offre qualitative et variée à base de produits frais et nobles. [...]

[...] À l'hôtel Le Montalembert, a été mis en place le concept « Ozen », une forme de restauration à la japonaise. L'idée consiste à présenter, sur un plateau rectangulaire conçu sur mesure, deux assiettes en même temps (une pierre de lave conserve la chaleur). À la carte, pas d'entrées ou de plats désignés comme tels, mais des mets présentés selon quatre thématiques (terre, mer, végétal et soleil) et proposés sous deux formats : dégustation et gourmet. Une façon de laisser le client gérer son temps de repas.[...]

[...] Si installer un grand chef est un moyen pour un grand hôtel de sortir sa restauration de l'anonymat, miser sur une enseigne connue, a fortiori de chaîne, permet à l'hôtellerie intermédiaire de bénéficier immédiatement des effets de marque et de réseau propres à doper l'activité. C'est le pari de la famille Perraudin, propriétaire du Pavillon bleu, un hôtel 2 étoiles indépendant situé en périphérie de Trappes (78). Elle a abandonné sa table traditionnelle pour une franchise « Au Bureau » pour son restaurant d'hôtel [...].
[...] Près de 1 million d'euros sont investis dans des travaux, climatisation et façade. Qu'attend C. Perraudin du cobranding ? « Nous avons voulu bénéficier de la force d'un concept « pluriactivités » et dans l'air du temps, à la fois pub-restaurant et lieu d'ambiance. » [...] La carte très ouverte a l'avantage de répondre à toutes les cibles de clientèle. Quant au coût hors travaux de l'opération, l'hôtel a dû acquitter les droits d'entrée de 7 622 euros plus 1 500 euros d'entretien de la marque, redevable tous les cinq ans.[...]

Force est de constater que la restauration d'hôtel est à l'aube d'une nouvelle ère face à la pression des gestionnaires. S'il n'existe aucune recette miracle, plusieurs pistes restent à explorer.

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau d'exploitation, analyse comparative

	Votre Etablissement			Moyenne établissements similaires
	2003	2004	Variation en %	
INDICATEURS D'ACTIVITE et CA				
Structure des ventes (en %)				
Hébergement				60,7%
Restauration				39,3%
Indicateurs d'activité hébergement				
Taux d'occupation	50,0%	53,0%		70,0%
Prix moyen HT par chambre louée	51,77 €	52,31 €	1,0%	58,00 €
REVPAR				40,60 €
Indicateurs d'activité restauration				
Recette moyenne HT par couvert				
Petit Déjeuner	5,94 €	5,85 €	-1,5%	4,78 €
Restaurant	16,65 €	16,72 €	0,4%	14,30 €
Fréquentation				
Nombre de couverts midi	6 433	8 311	29,2%	
Nombre de couverts soir	3 027	2 769	-8,5%	
Nombre de couverts annuel	9 460	11 080	17,1%	
Taux de captage Pdj	78,0%	80,0%		
Taux de captage midi				
Taux de captage soir				
COUTS D'EXPLOITATION				
Ratio nourriture et boisson				33,0%
Personnel (hôtel-restaurant) :				
a) % par rapport au CA total				30,9%
b) Effectif moyen par chambre disponible				0,23
c) Effectif moyen par chambre louée				0,34
d) Coût total par employé				25 700 €
e) Chiffre d'affaires par employé				90 500 €
f) Productivité (1)				3,52
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION				
Par rapport au CA total (en %)				30,0%
Par chambre louée				23,40 €
Par chambre disponible				15,70 €

(1) Productivité : l'indice est égal au rapport CA par employé / Coût par employé

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau d'exploitation, analyse comparative

	Votre Etablissement			Moyenne établissements similaires
	2003	2004	Variation en %	
INDICATEURS D'ACTIVITE et CA				
Structure des ventes (en %)				
Hébergement				60,7%
Restauration				39,3%
Indicateurs d'activité hébergement				
Taux d'occupation	50,0%	53,0%		70,0%
Prix moyen HT par chambre louée	51,77 €	52,31 €	1,0%	58,00 €
REVPAR				40,60 €
Indicateurs d'activité restauration				
Recette moyenne HT par couvert				
Petit Déjeuner	5,94 €	5,85 €	-1,5%	4,78 €
Restaurant	16,65 €	16,72 €	0,4%	14,30 €
Fréquentation				
Nombre de couverts midi	6 433	8 311	29,2%	
Nombre de couverts soir	3 027	2 769	-8,5%	
Nombre de couverts annuel	9 460	11 080	17,1%	
Taux de captage Pdj	78,0%	80,0%		
Taux de captage midi				
Taux de captage soir				
COUTS D'EXPLOITATION				
Ratio nourriture et boisson				33,0%
Personnel (hôtel-restaurant) :				
a) % par rapport au CA total				30,9%
b) Effectif moyen par chambre disponible				0,23
c) Effectif moyen par chambre louée				0,34
d) Coût total par employé				25 700 €
e) Chiffre d'affaires par employé				90 500 €
f) Productivité (1)				3,52
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION				
Par rapport au CA total (en %)				30,0%
Par chambre louée				23,40 €
Par chambre disponible				15,70 €

(1) Productivité : l'indice est égal au rapport CA par employé / Coût par employé

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexes B : Tableau d'analyse financière comparative

	Formules et détail des calculs	Résultats 2004	Etablissements similaires
Indicateurs d'équilibre du bilan fonctionnel			
Fonds de roulement net global (FRNG)			
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)			
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)			
Trésorerie nette			
Vérification	FRNG - BFRE - BFRHE = Trésorerie nette		
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Ratios du bilan fonctionnel	**Détail des calculs**		
Ratio de couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables		0,98
Ratio d'endettement	Dettes financières / Ressources propres		
Ratio de capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières / CAF		
Ratio de rentabilité économique (1)	EBE / (Actif immo. brut + BFRE)		
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / Ressources propres		
Durée moyenne de stockage (2)	(Stocks 2004 / Consommations) x 360 j		20 jours
Durée moyenne du crédit clients (2)	(Créances d'exploitation / CA TTC) x 360 j		5 jours
Durée moyenne du crédit fournisseurs (2) (3)	(Dettes fournisseurs / Achats TTC) x 360 j		45 jours

(1) Dans le cas présent : EBE = RBE - Loyer et charges locatives

(2) Par souci de simplification, on s'impose une durée de base de 360 jours.

(3) Les achats de matières premières, d'approvisionnements, ainsi que les "autres achats et charges externes", étant soumis à des taux de TVA différents, on retiendra un taux moyen de TVA de 12% pour l'ensemble de ces postes.

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexes B : Tableau d'analyse financière comparative

	Formules et détail des calculs	Résultats 2004	Etablissements similaires
Indicateurs d'équilibre du bilan fonctionnel			
Fonds de roulement net global (FRNG)			
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)			
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)			
Trésorerie nette			
Vérification	FRNG - BFRE - BFRHE = Trésorerie nette		
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Ratios du bilan fonctionnel	**Détail des calculs**		
Ratio de couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables		0,98
Ratio d'endettement	Dettes financières / Ressources propres		
Ratio de capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières / CAF		
Ratio de rentabilité économique (1)	EBE / (Actif immo. brut + BFRE)		
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / Ressources propres		
Durée moyenne de stockage (2)	(Stocks 2004 / Consommations) x 360 j		20 jours
Durée moyenne du crédit clients (2)	(Créances d'exploitation / CA TTC) x 360 j		5 jours
Durée moyenne du crédit fournisseurs (2) (3)	(Dettes fournisseurs / Achats TTC) x 360 j		45 jours

(1) Dans le cas présent : EBE = RBE - Loyer et charges locatives

(2) Par souci de simplification, on s'impose une durée de base de 360 jours.

(3) Les achats de matières premières, d'approvisionnements, ainsi que les "autres achats et charges externes", étant soumis à des taux de TVA différents, on retiendra un taux moyen de TVA de 12% pour l'ensemble de ces postes.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

Ce document a été élaboré par FormaV© avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV©, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV© se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.