

Cahier des charges

Projet d'extension de l'Europe Hôtel — Castres

« Les Suites de l'Europe » · La commande du porteur de projet à la promotion de Master 1



Les 11 et 13 rue Victor Hugo, façade sur rue — l'emprise du projet, à quelques mètres de l'hôtel.

Établissement	Europe Hôtel — 5 rue Victor Hugo, 81100 Castres (Tarn)
Commanditaire	Philippe Masson, gérant — SASU Europe Hôtel
Destinataires	Étudiants de Master 1 Management en Hôtellerie-Restaurant (alternance), ISTHIA — Université Toulouse Jean Jaurès
Coordination pédagogique	Denis Bories — denis.bories@univ-tlse2.fr
Remise des travaux	Semaine d'évaluations du 12 au 15 janvier 2027 (dates exactes communiquées par l'équipe pédagogique)
Document	Version diffusée aux étudiants — septembre 2026. Ce cahier des charges est autoportant : il contient tout ce dont vous avez besoin pour démarrer.

Document confidentiel

Ce cahier des charges porte sur une entreprise réelle et sur des opérations en cours (acquisitions foncières, stratégie commerciale). Il est réservé aux étudiants et enseignants du M1 MHR : aucune rediffusion, publication ou citation hors du cadre du cours. L'accès à ces informations vous est accordé par le chef d'entreprise : il engage chacun d'entre vous.

L'essentiel en une page

Qui commande. Philippe Masson, gérant de l'Europe Hôtel, boutique-hôtel trois étoiles de 36 chambres au cœur historique de Castres — meilleure expérience client du département sur Booking.com.

Ce qu'il veut faire. Créer une annexe premium de type appart-hôtel dans deux immeubles mitoyens (11-13 rue Victor Hugo) sous l'enseigne « Les Suites de l'Europe », pour capter la demande de locations meublées, élargir sa base de chiffre d'affaires et ouvrir le marché des petits séminaires — sans personnel dédié sur place, l'exploitation restant pilotée depuis l'hôtel.

Ce qu'il vous demande. Une étude d'aide à la décision : le marché justifie-t-il ce projet, à quelle capacité, à quel prix, dans quelle organisation — et l'équilibre financier tient-il, trésorerie comprise ?

Votre statut. Consultants juniors. Vos travaux sont pédagogiques : ils n'ont pas valeur d'étude réglementaire, architecturale ou comptable opposable, et ne remplacent pas l'intervention des professionnels habilités. Ils doivent en revanche être assez rigoureux pour éclairer une décision réelle.

36 → 50

chambres visées

≈ 1 M€

enveloppe du projet

13 → 14

salariés

4

volets d'étude

Repère	À retenir
Le document	Ce cahier des charges est votre document de référence unique. Il contient le contexte, la commande, les données chiffrées, les méthodes de collecte, le calendrier et les attentes.
La pièce jointe	Un seul fichier complémentaire : le classeur « Business plan Les Suites de l'Europe (version étudiants) » — l'esquisse chiffrée du commanditaire, à vérifier et à dépasser.
La règle d'or	Chaque donnée que vous avancez porte son statut — mesuré, estimé ou supposé — avec sa source et sa date.
L'échéance	Remise des dossiers et soutenances pendant la semaine du 12 au 15 janvier 2027.

Ce que contient ce document

Partie 1 — L'établissement aujourd'hui	Carte d'identité, offre commercialisée, activité et performance chiffrées, le marché vu par le dirigeant
Partie 2 — Le projet d'extension	Genèse et périmètre, problème central, ambitions, programme envisagé, état du bâti, contraintes, parties prenantes, le décidé et l'ouvert
Partie 3 — La commande	Question générale, décisions attendues, questions par volet d'étude, scénarios à comparer
Partie 4 — Données, méthodes et règles	Ressources remises, chiffres de référence du projet, méthodes de collecte, règles de travail
Partie 5 — Organisation, calendrier et livrables	Groupes et interlocuteurs, jalons jusqu'au 12-15 janvier 2027, dossiers et soutenances
Partie 6 — Synthèse des attentes	La page à relire avant chaque livrable

Partie 1 — L'établissement aujourd'hui

1.1 Carte d'identité

Rubrique	Information
Nom commercial	Europe Hôtel Castres — boutique-hôtel de caractère
Adresse	5 rue Victor Hugo, 81100 Castres — cœur historique, à deux pas de la place Jean Jaurès
Histoire	Hôtel depuis 1878 ; ensemble de 4 maisons du XVII ^e siècle (architectures baroque, italienne et espagnole) ; rénovation en 2022
Classement	3 étoiles
Capacité	36 chambres « uniques », 5 catégories (décoration personnalisée sur le thème des villes européennes)
Services	Accueil 24 h/24 et 365 j/an · restaurant le soir du dimanche au jeudi · petit-déjeuner · bar et terrasse · patio couvert · local vélos sécurisé · partenariats parking · animaux acceptés
Exploitation	SASU Europe Hôtel — exercice comptable clos au 30 septembre ; établissement indépendant
Réputation	9,3/10 sur Booking.com (≈ 1 700 avis) — meilleure expérience client du Tarn

1.2 L'offre commercialisée



Le patio couvert — le décor signature de la maison, le plus photographié par les clients.

Hébergement. Cinq catégories, de la chambre Simple Cosy (à partir de 54 €) à la Charme (74 €), la Triple (79 €), la Supérieure + et la Suite Familiale (89 €) — un positionnement de charme accessible, pas de luxe.

Restauration. Menu unique fait maison à 23 €, boissons comprises (entrée, plat, fromage, dessert), servi du dimanche au jeudi soir et réservé aux clients de l'hôtel ; formules « soirée étape » de 109 à 165 € (dîner, nuit, petit-déjeuner) pensées pour la clientèle affaires en semaine. Rouverte depuis un an à titre de test, l'activité de restauration est modeste mais en croissance constante — et le dîner sur place est un argument fort pour vendre des chambres. Le petit-déjeuner (jus pressé, viennoiseries, produits frais) est un marqueur de l'expérience, et l'un des terrains d'étude de la commande.

1.3 Activité et performance

Les chiffres ci-dessous sont issus des comptes annuels de la SASU Europe Hôtel arrêtés au 30 septembre 2024 (mission de présentation, cabinet HL Expertise). Ils constituent le socle vérifié de votre analyse interne.

720 921 €

chiffre d'affaires 2023-2024

53 206 €

résultat net

≈ 95 000 €

capacité d'autofinancement

2,77

chambres par salarié

Poste (exercice clos le 30/09/2024)	Montant	Repère de lecture
Chiffre d'affaires	720 921 €	621 730 € en N-1, soit + 16 % · dont 585 621 € de services et 135 300 € de ventes de biens
Achats de matières premières	63 178 €	≈ 8,8 % du CA — charge variable (restauration, petits-déjeuners)
Autres achats et charges externes	286 962 €	Poste composite : énergie, linge, commissions de distribution, entretien, assurances, honoraires
Impôts, taxes et versements	14 758 €	À majorer avec les nouveaux immeubles (taxe foncière, CFE)
Salaires et charges sociales	250 910 €	13 salariés (225 096 € de salaires + 25 814 € de charges)
Dotations aux amortissements	42 651 €	Charge sans décaissement — à compléter par les amortissements du projet
Résultat d'exploitation	67 021 €	34 914 € en N-1 — quasiment doublé
Résultat net	53 206 €	37 520 € en N-1
Capacité d'autofinancement (approchée)	≈ 95 069 €	Résultat net + dotations – reprises : le cash annuel disponible pour rembourser et investir
Emprunts bancaires restant dus	142 030 €	dont 67 418 € à moins d'un an — l'entreprise se désendette
Trésorerie disponible	87 193 €	39 155 € un an plus tôt — plus que doublée
Capitaux propres	322 510 €	Réserves accumulées : un matelas de sécurité pour aborder l'investissement

1.4 Le marché et la destination, vus par le dirigeant

Le raisonnement du commanditaire — à tester, pas à reprendre :

« S'il y a 450 offres Airbnb à Castres, il doit y avoir un marché : beaucoup se seraient découragés et auraient remis leur bien en location classique. J'imagine que leur taux d'occupation moyen doit être aux alentours de 45-50 %. Avec seulement 14 chambres sur 450, il doit y avoir de la place pour obtenir le même taux d'occupation qu'à l'hôtel, environ 70 %, en étant l'offre la plus chère — démarquée par le confort et par les services introuvables ailleurs : le 24 h/24, les petits-déjeuners, les dîners. »

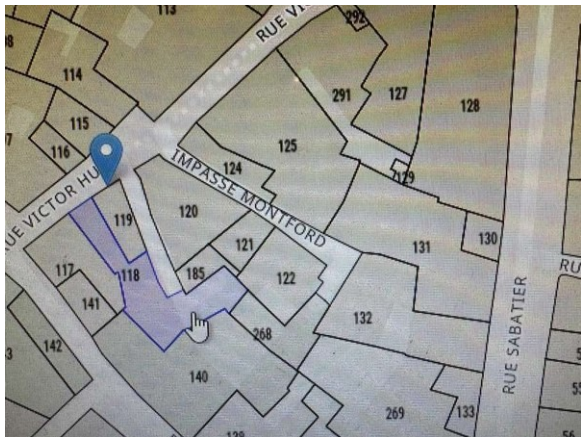
Trois hypothèses chiffrées y sont contenues : le taux d'occupation moyen du marché des meublés, le taux d'occupation atteignable par l'annexe, et la prime de prix tenable. Votre étude doit les confirmer, les nuancer ou les contredire — c'est précisément ce que le commanditaire attend d'elle.

Un contexte d'accessibilité qui bascule. Deux événements majeurs affectent la desserte de Castres à l'automne 2026 : l'autoroute A69 Toulouse-Castres ouvre en totalité à la mi-octobre (un premier tronçon circule depuis juin) et la liaison aérienne Castres-Mazamet-Paris-Orly, privée du financement de l'État, n'est assurée que jusqu'au 15 octobre. Les deux tombent pendant votre période d'étude : vous pouvez documenter l'avant et l'après — un matériau dont aucun cabinet ne dispose.

Partie 2 — Le projet d'extension

2.1 Genèse et périmètre

Deux immeubles mitoyens de l'hôtel, aux 11 et 13 rue Victor Hugo (parcelles cadastrales 118 et 119), sont simultanément disponibles : l'un appartient à la ville de Castres, l'autre à une société en liquidation judiciaire. Leur réunion permettrait de créer une annexe exploitée depuis l'hôtel, distante de quelques mètres. Emprise au sol : environ 200 m², sur quatre niveaux (RDC 200 m², R+1 200 m², R+2 200 m², R+3 100 m², à confirmer par relevé).



Extrait cadastral — l'ensemble immobilier concerné, rue Victor Hugo.



L'angle de rue et la venelle qui bordent les deux immeubles.

2.2 Le problème central

Formulation du commanditaire

L'Europe Hôtel envisage une extension afin de capter une partie de la demande de locations meublées de courte et moyenne durée à Castres et d'élargir sa base de chiffre d'affaires pour mieux absorber sa masse salariale et ses charges fixes. Cette extension doit permettre d'accueillir de nouvelles clientèles — professionnels en séjour long, petits séminaires —, d'améliorer la souplesse de remplissage, et de renforcer — jamais d'affaiblir — l'image et l'expérience qui font la réputation de l'établissement. Elle doit enfin être finançable : l'étude de marché et le compte d'exploitation prévisionnel conditionneront le plan de financement et la recevabilité du projet par les banques.

2.3 Ambitions à 3-5 ans, par ordre de priorité

Priorité	Objectif	Résultat attendu	Indicateur
1	Capter la demande de meublés « premium »	L'offre la plus chère du marché castrais, au taux d'occupation de l'hôtel	TO cible ≈ 70 % · prix moyen · RevPAR
2	Élargir la base de chiffre d'affaires	Absorber masse salariale et charges fixes à effectif quasi constant	De 2,77 à 3,57 chambres par salarié
3	Ouvrir le marché des petits séminaires	Des nuitées et des revenus de semaine grâce à la salle de 40 places	Journées d'étude vendues · nuitées associées
4	Renforcer l'image de l'établissement	Des clients de l'hôtel agréablement surpris par les studios ; la qualité de l'annexe nourrit la marque	Notes et avis en ligne des deux offres

2.4 Le programme envisagé

Le programme de référence figure au cahier des charges techniques transmis aux entreprises (version du 5 septembre 2026). Il constitue une base de travail : la capacité et la typologie restent ouvertes à vos propositions (voir 2.8).

Élément	Programme de référence
Principe constructif	Réhabilitation lourde : conservation des seuls murs extérieurs, démolition et reconstruction des planchers, redistribution complète des espaces
Chambres	14 studios d'environ 30 m² avec kitchenette — 6 au R+1, 6 au R+2, 2 au R+3 ; douches de grande taille (pas de baignoire), climatisation réversible, TV connectée, Wi-Fi, coffre-fort, isolation acoustique renforcée, literie et finitions de standing
Rez-de-chaussée	Entrée dédiée à l'annexe · salle de réunion pour 40 personnes (petits séminaires) · local à vélos sécurisé (10 vélos minimum) · lingerie (linge propre et sale) · locaux techniques
Circulations et sécurité	Escaliers aux normes ERP, ascenseur desservant tous les niveaux (RDC à R+3), système de sécurité incendie, alarme, désenfumage, contrôle d'accès et vidéosurveillance
Exploitation	Aucun personnel sur site : réception, ménage, entretien, accès et climatisation pilotés depuis l'Europe Hôtel ; accueil 24 h/24 à quelques mètres, ménage quotidien possible, accès aux petits-déjeuners et dîners de l'hôtel
Programme associé	Mise aux normes HACCP de la cuisine de l'Europe Hôtel (revêtements, ventilation et extraction, plans de travail, zones de stockage et de préparation, marche en avant) — équipements récents à conserver

2.5 L'état actuel du bâti

Les deux immeubles sont vacants et dégradés : rez-de-chaussée commercial condamné, planchers anciens en bois, murs à pans de bois par endroits, menuiseries hors d'usage. Les architectes consultés et l'entreprise de construction émettent des réserves sur la capacité des murs existants à recevoir des planchers aux normes actuelles : un diagnostic structurel est exigé avant tout engagement. Mesurez l'écart entre ces images et la promesse « haut du spectre des meublés castrais » : c'est tout le chantier — et tout le budget — qui tient dans cet écart.



Solivage bois du plancher — la question structurelle centrale du projet.



Pièce en cours de démolition, à l'étage.



La ruelle arrière et l'accès à la cour intérieure.



Cour intérieure — ouvertures condamnées, vitrages brisés.

2.6 Contraintes du projet

Famille	Contrainte
Foncière	Deux propriétaires : la ville de Castres (valeur à fixer par le service des Domaines) et une société en liquidation judiciaire (expertise rendue, décision devant le juge, calendrier non fixé). Les deux transactions doivent se conclure simultanément : c'est une condition suspensive du démarrage.
Structurelle	Réserves des hommes de l'art sur la reprise des planchers ; diagnostic, sondages et note de calcul exigés en phase préalable, avec le cas échéant des solutions alternatives (renforcement, structure indépendante).
Réglementaire	Établissement recevant du public avec hébergement : sécurité incendie, désenfumage, compartimentage, accessibilité PMR (ascenseur, chambres adaptées), classement à valider avec le bureau de contrôle et le SDIS du Tarn.
Exploitation	Maintien de l'activité de l'hôtel pendant les travaux (bruit, accès, stockage à maîtriser) et exploitation de l'annexe sans personnel sur site.
Financière	Enveloppe de l'ordre de 1 M€ : apport de 200 K€ (vente de deux appartements), subvention régionale attendue à hauteur de 20 %, solde par emprunt bancaire. Vigilance maximale sur les flux de trésorerie.

2.7 Parties prenantes de l'opération

Partie prenante	Rôle	Statut
SASU Europe Hôtel — P. Masson	Maître d'ouvrage	Identifié
Ville de Castres	Vendeur de l'un des immeubles · urbanisme	Identifiée — favorable au projet
Liquidateur judiciaire	Vendeur du second immeuble (procédure en cours)	Identifié — calendrier non fixé
Région Occitanie	Subvention attendue (≈ 20 % du projet)	Pressentie
Architecte et maître d'œuvre	Conception, autorisations d'urbanisme	Consultés
Bureau d'études structure	Diagnostic du bâti et note de calcul	À missionner
Bureau de contrôle · coordonnateur SPS · SDIS	Conformité ERP et sécurité	À saisir
Établissements bancaires	Financement du solde (≈ 600 K€)	À convaincre — destinataires finaux du

Partie prenante	Rôle	Statut
		dossier

2.8 Ce qui est décidé — et ce qui vous est ouvert

Décidé (non négociable)	Justification
Localisation : 11-13 rue Victor Hugo, conservation des murs extérieurs	Opportunité foncière mitoyenne ; identité du centre ancien
Exploitation mutualisée, sans personnel dédié sur site	Cœur du modèle économique : une seule embauche prévue
Enseigne dédiée « Les Suites de l'Europe », adossée à la marque de l'hôtel	Une extension premium qui protège et nourrit l'image de la maison
Positionnement en haut du spectre des meublés castrais	Différenciation par le confort et par les services hôteliers
Structure de financement : apport 200 K€ + subvention 20 % + emprunt	Capacité du commanditaire ; dossier bancaire à construire
Mise aux normes HACCP de la cuisine de l'hôtel incluse au programme	Professionnalisation d'une restauration en croissance

Ouvert à votre proposition

Le nombre et la typologie des unités (12, 14 ou 16 ; studios, suites, familiales, accessibles) · les clientèles prioritaires et la segmentation · la tarification et sa saisonnalité · la stratégie de distribution · le concept du petit-déjeuner et la place de la restauration · les services complémentaires · l'organisation des flux et du travail · les technologies et l'automatisation · le phasage de l'opération.

Partie 3 — La commande

3.1 La question générale

Quelle configuration d'extension permettrait à l'Europe Hôtel de développer durablement son activité, tout en préservant l'identité, la qualité d'accueil et l'équilibre économique qui font sa réputation ?

3.2 Les décisions que le commanditaire souhaite pouvoir prendre

- Lancer ou non l'opération, et à quelle échéance ;
- Retenir une capacité et un niveau de gamme (12, 14 ou 16 unités ; typologies) ;
- Arrêter une grille tarifaire et une stratégie de distribution (plateformes ou vente directe) ;
- Choisir un concept de petit-déjeuner et définir le rôle du restaurant dans l'ensemble étendu ;
- Dimensionner le plan de financement — durée d'emprunt notamment — au regard des flux de trésorerie.

3.3 Les questions posées, par volet d'étude

Le travail de la promotion s'organise en quatre volets, adossés à quatre enseignements. Les questions ci-dessous sont celles du commanditaire ; les attendus académiques propres à chaque volet sont précisés par l'enseignant concerné.

Volet	Questions du commanditaire
A — Marketing et développement commercial	Quelle est la fréquentation réelle des quelque 450 locations meublées de Castres ? Quels loueurs obtiennent les meilleurs résultats, et pourquoi ? Quel sera l'impact de l'ouverture de l'A69 ? Et celui de l'arrêt de la ligne Castres-Orly ? Au final, quelle demande solvable pour une offre haut de gamme avec services hôteliers — à quel prix, pour quelles clientèles ? Le tout traduit en compte d'exploitation prévisionnel, avec une étude à part entière des flux de trésorerie, et incluant au moins un process marketing automatisé.
B — Organisation et production des services	Comment fonctionne l'établissement étendu au quotidien : flux (clients, linge, informations, accès), moments de service critiques, coordination entre l'hôtel et une annexe sans personnel sur site ? Quels agents d'intelligence artificielle développer en priorité (réponse aux demandes par e-mail, gestion des réservations et des arrivées, avis clients...), avec quel contrôle humain et quels effets sur les métiers ?
C — Restauration et petit-déjeuner	Quel concept de petit-déjeuner pour l'hôtel étendu (captage des résidents de l'annexe, gamme, identité locale, fait maison) et quel dimensionnement des espaces, des équipements et des flux, dans le respect de la marche en avant et du cadre HACCP ? Quelle place donner aux dîners — table d'hôte, soirées étape — dans l'ensemble ?
D — Ingénierie hôtelière et faisabilité	Comment traduire les ambitions en programme : surfaces et capacités, articulation entre l'existant et l'extension, circulations et locaux de service, conception des studios, ordres de grandeur d'investissement par variante, montage et phasage de l'opération, gestion des risques (structure, foncier, calendrier) ?

3.4 Les scénarios à comparer

Pour éviter une recommandation unique insuffisamment discutée, comparez au moins trois scénarios contrastés.

Scénario	Logique	Ancrage chiffré disponible
1 — Extension minimale	Investissement limité, priorité à la capacité, mutualisation maximale avec les services actuels	Variante « 12 unités » de l'esquisse de business plan (≈ 893 K€)
2 — Extension et montée en gamme	Catégories à plus forte valeur, expérience client renforcée, évolution du positionnement	Programme de référence : 14 studios premium
3 — Extension et diversification	Hébergement complété par de nouvelles activités et de nouveaux revenus (séminaires, petit-déjeuner repensé, services)	Variante « 16 unités » avec surélévation (≈ 998 K€)

Critères communs de comparaison : intérêt commercial · cohérence avec l'identité de l'établissement · faisabilité technique et organisationnelle · investissement · besoins en personnel · rentabilité et trésorerie · risques · délai · réversibilité · impact environnemental.

Partie 4 – Données, méthodes et règles de travail

4.1 Ce qui vous est remis

Ressource	Contenu	Statut
Ce cahier des charges	Contexte, commande, données chiffrées de référence, méthodes, calendrier et attentes	Document de référence
Classeur « Business plan Les Suites de l'Europe (version étudiants) »	L'esquisse chiffrée du commanditaire : charges d'exploitation de l'annexe, budget de travaux par variante, plan de financement et simulations d'emprunt, trajectoire d'activité sur 7 ans — formules actives	Pièce jointe unique
Éléments consultables en séance ou sur demande	Liasse comptable complète, cahier des charges techniques des travaux, reportages photographiques intégraux, documents d'urbanisme	Sur demande auprès de l'équipe pédagogique
Sources publiques	Site de l'établissement (hotelcastres.fr), grille tarifaire, avis clients (Booking, Google, TripAdvisor)	Libres d'accès

4.2 Les chiffres de référence du projet

Ces valeurs sont celles de l'esquisse de business plan du commanditaire, reproduites ici pour que le présent document soit autoportant. Elles sont « simples, au doigt mouillé et plutôt prudentes » selon ses propres mots : votre travail consiste à les vérifier, à les compléter — il indique lui-même avoir « peut-être oublié une ligne ou deux » — et à les dépasser.

Poste	Variante 12 unités	Variante 16 unités
Acquisition des deux immeubles	53 000 €	53 000 €
Études, structure, planchers, toiture, isolation	155 000 €	165 000 €
Travaux RDC (200 m ²)	60 000 €	60 000 €
Travaux dans les étages	440 000 € (400 m ²)	500 000 € (500 m ²) + 20 000 € de surélévation
Architecte, alarme incendie, climatisation	90 000 €	105 000 €
Sous-total extension	798 000 €	903 000 €
Rénovation de l'hôtel (toitures, façade sud, verrière du patio)	95 000 €	95 000 €
Budget total	893 000 €	998 000 €

Exploitation et financement	Valeur	Précision
Charges d'exploitation annuelles de l'annexe	78 980 €	Blanchisserie 20 000 € · masse salariale 24 000 € · énergie (eau, gaz, électricité) 13 500 € · maintenance, contrôles et visites réglementaires 7 500 € · comptabilité et assurances 7 500 € · taxe foncière et CFE 6 000 € · fibre 480 €
Charges annuelles du financement	74 600 € (v. 12) · 81 267 € (v. 16)	Capital remboursé + intérêts (11 000 €) + assurance emprunt (3 600 €)

Exploitation et financement	Valeur	Précision
Plan de financement	≈ 1 000 000 €	Apport 200 000 € + subvention 200 000 € + emprunt ≈ 600 000 €
Simulations d'emprunt	5 à 20 ans	Mensualités calculées de 3,5 % à 4,5 % — la durée est une variable de votre modèle, pas une donnée
Trajectoire d'activité (hypothèse du commanditaire)	TO 50 % → 72 % · prix moyen 70 € → 83 €	Sur 7 ans ; en variante 12 unités, le résultat de l'année 1 est proche de zéro : le projet ne tient que si la montée en charge est tenue

Le point de vigilance n° 1 du commanditaire : la trésorerie

« Les durées des emprunts sont en général plus courtes que les durées d'amortissement comptable. Le bilan comptable peut ainsi être positif mais les flux de trésorerie négatifs, aboutissant à une cessation des paiements. L'impact de l'impôt sur les sociétés doit être bien pris en compte. Les flux de trésorerie devront faire l'objet de leur propre étude. »

Attendu : un plan de trésorerie mensuel de la première année, impôt et besoin en fonds de roulement compris — au-delà du seul compte de résultat prévisionnel.

4.3 Collecter vos propres données

L'essentiel de votre matière première n'existe dans aucun document : vous devez la produire. Quatre méthodes, à mener en parallèle dès le lancement.

Méthode	Mode opératoire
1 • Le suivi des calendriers	Constituez un échantillon stable de 30 à 50 annonces de meublés castrais, stratifié par gamme. Chaque semaine, le même jour, relevez pour chacune : les nuits bloquées sur les 30 prochains jours, le prix affiché pour un séjour type, le nombre d'avis — avec une capture d'écran datée. La régularité fait toute la valeur de la série : elle encadrera la bascule d'accessibilité de la mi-octobre.
2 • L'estimation par les avis	Nombre d'avis sur douze mois × durée moyenne de séjour ÷ taux de dépôt d'avis (hypothèse usuelle : environ un séjour sur deux) = estimation des nuitées annuelles par annonce. Écrivez vos hypothèses et testez leur sensibilité.
3 • Le benchmark concurrentiel	Une grille unique pour tous les concurrents — hôtels et meublés, l'Europe Hôtel compris — renseignée aux mêmes dates pivots : prix total réel (frais de ménage et de service inclus), note et volume d'avis, équipements et services, promesse affichée, et ce que les avis reprochent — l'espace à prendre.
4 • Les entretiens	Huit à dix entretiens bien menés suffisent : le commanditaire (clientèle affaires, refus en période de complet, saisonnalité), l'office de tourisme et la CCI du Tarn, deux ou trois hôteliers castrais, deux ou trois loueurs actifs, deux ou trois entreprises du bassin (nuitées générées, besoins de séjours longs). Un guide préparé, 30 à 45 minutes, un compte rendu daté. Question de clôture : « qu'aurais-je dû vous demander ? »

Sources documentaires utiles : Insee (capacité et fréquentation des hébergements) · Tarn Tourisme et CRT Occitanie · office de tourisme et CCI du Tarn · statistiques de trafic de l'aéroport de Castres-Mazamet · dossier d'enquête publique de l'A69 · presse régionale · bases de données du marché locatif de courte durée · délibérations municipales. Remontez toujours au document d'origine et citez source, date et périmètre.

4.4 Les règles de travail

Règle	Ce qu'elle implique
Mesuré, estimé ou supposé	Chaque donnée avancée porte son statut, sa source et sa date. « Nous n'avons pas pu le mesurer, voici pourquoi et voici notre hypothèse » est une phrase parfaitement

Règle	Ce qu'elle implique
	recevable ; un chiffre sans origine ne l'est pas.
L'IA, assistante surveillée	Autorisée et encouragée pour synthétiser, structurer, analyser des corpus d'avis, préparer des guides d'entretien ou critiquer votre plan. Interdite comme source de chiffres : aucun chiffre produit par une IA n'entre dans un dossier sans avoir été retrouvé à sa source d'origine. Ce qui vient de l'IA est signalé comme tel.
Confidentialité	Les informations de ce dossier ne sortent pas du cadre du cours. Lors de vos entretiens de terrain, mentionnez le cadre pédagogique du projet sans divulguer les données confidentielles — en particulier celles qui touchent aux acquisitions en cours et à la situation financière.
Honnêteté des conclusions	Le commanditaire envisage explicitement que le projet puisse ne pas être recevable. Un dossier qui conclut « le projet est risqué en l'état, voici les conditions qui le rendraient finançable » est un excellent dossier. La complaisance n'a jamais financé un projet.

Partie 5 — Organisation, calendrier et livrables

5.1 Organisation du travail

Le travail se conduit par groupes de 4 à 5 étudiants, constitués au lancement de chaque enseignement. L'interlocuteur du commanditaire est l'équipe pédagogique : les questions transitent par l'espace de cours, où elles sont groupées — une réponse profite à tous les groupes. Une visite de l'établissement et des immeubles du projet sera organisée avec le commanditaire ; un entretien approfondi avec lui fait partie intégrante de vos travaux et se prépare avec un guide écrit.

5.2 Calendrier

Échéance	Étape
Mardi 8 septembre 2026	Lancement du volet marketing (UE 702) : présentation du projet, constitution des groupes, cadrage de l'étude de marché
Jeudi 17 septembre 2026	Lancement du volet organisation des services (UE 701) : flux et agents d'intelligence artificielle
Septembre → novembre	Collecte en autonomie : relevés hebdomadaires, benchmark, entretiens, enquête — avec deux points d'étape à distance (mi-octobre et début novembre)
Mi-octobre 2026	Basculer d'accessibilité : ouverture complète de l'A69 et arrêt de la liaison Castres-Orly (15 octobre) — à documenter dans vos séries
Jeudi 19 novembre 2026	Séance d'analyse (UE 702) : consolidation des données, lecture avant/après, construction du compte d'exploitation prévisionnel
Novembre → décembre	Séances du volet organisation des services : servuction et blueprint, coordination, qualité, développement des agents IA
Du 12 au 15 janvier 2027	Remise des dossiers et soutenances orales — semaine d'évaluations (dates exactes communiquées par l'équipe pédagogique)

5.3 Livrables et évaluation

Chaque enseignement donne lieu à un dossier écrit et à une soutenance orale par groupe. Pour les volets A (marketing) et B (organisation des services) : dossier remis avant la soutenance, puis oral de 30 minutes — 20 minutes de présentation et 10 minutes de questions, documents autorisés, tous les membres du groupe prenant la parole. Les modalités des volets C et D sont précisées par les enseignants concernés. La grille d'évaluation détaillée de chaque volet est remise par son enseignant.

Volet	Contenu attendu du dossier
A — Marketing	Étude de marché complète (demande, concurrence, scénarios A69 et Orly, demande premium) · positionnement et mix · compte d'exploitation prévisionnel et étude des flux de trésorerie · recommandations argumentées
B — Organisation des services	Cartographie des flux de l'ensemble hôtel + annexe · diagnostic des points de rupture · agents d'intelligence artificielle développés et documentés, avec leur contrôle humain · analyse critique (bénéfices, coûts, risques, effets sur les métiers)
C — Restauration et petit-déjeuner	Concept, dimensionnement des espaces et des équipements, flux et marche en avant, cadre réglementaire, montage de l'investissement correspondant
D — Ingénierie hôtelière	Programme fonctionnel, conception des unités, ordres de grandeur d'investissement, montage et phasage de l'opération, analyse des risques

Partie 6 — Synthèse des attentes

La page à relire avant chaque livrable.

Les trois problèmes à résoudre	Valider — ou invalider — la demande premium et son niveau de prix · sécuriser l'équilibre financier, compte d'exploitation prévisionnel et surtout flux de trésorerie · concevoir l'exploitation mutualisée d'un ensemble hôtel + annexe sans personnel sur site.
Les trois décisions attendues	Lancer ou non l'opération, et quand · quelle capacité et quel niveau de gamme (12, 14 ou 16 unités) · quel plan de financement, notamment quelle durée d'emprunt, au regard de la trésorerie.
Le non négociable	L'identité et la qualité d'accueil de la maison · l'exploitation mutualisée · l'enveloppe de financement · la conservation des murs extérieurs.
Vos grandes libertés	Typologies et capacité · tarification et distribution · concept de petit-déjeuner et restauration · services · organisation, technologies et automatisation · phasage.
Une excellente proposition	Des données sourcées et datées · des scénarios réellement comparés · un prévisionnel qui tient devant un banquier, plan de trésorerie mensuel de l'année 1 compris · des recommandations actionnables qui citent les résultats qui les fondent.
Une proposition inutilisable	Des chiffres sans source · une recommandation unique non discutée · un projet hors enveloppe · l'ignorance des contraintes structurelles, foncières ou réglementaires · une proposition qui affaiblirait l'image de l'établissement.

Bon travail.

Vous disposez d'un accès rare : une entreprise réelle, des comptes réels, un dirigeant qui attend vraiment vos conclusions. Traitez ce dossier comme un mandat professionnel — c'est exactement ce qu'il est.

Questions : denis.bories@univ-tlse2.fr — de préférence via l'espace de cours.