

SciencesPo

Institut d'Études Politiques de Paris The Great Transition

Note d'intention

La Ruche Pod Hotel, l'avenir de l'hébergement touristique parisien



Automne 2019

École du Management et de l'Innovation

Camille Aguilé
Enora Le Fustec
Candice Salabi
Lucas Seigneur
Luca Turpin

19 Décembre 2019

« Le monde change tellement qu'il nous faut tout réinventer : des institutions, des manières de vivre ensemble, des façons d'être et de connaître », telle est l'ambition de La Ruche Pod Hotel, concept hôtelier qui se range à l'avis de Michel Serres pour réinventer l'expérience touristique et améliorer le vivre-ensemble entre touristes et population locale. Le projet de La Ruche Pod Hotel est né d'une observation commune des difficultés que rencontrent parfois l'activité touristique et la vie locale pour s'accorder dans les villes qui témoignent d'une forte affluence touristique. Cet état de fait se révèle paradoxal puisque le tourisme génère une activité économique bénéfique à la vie locale, mais il produit également des effets moins positifs sur les espaces qu'il investit. Production massive de déchets, érosion de sites naturels comme le Machu Picchu, incivilités... Les impacts environnementaux du tourisme sont nombreux et touchent plusieurs domaines. Nous avons décidé de nous concentrer sur une problématique inhérente à la ville de Paris en tant que capitale mondiale du tourisme : la concurrence croissante entre hébergement de court-terme et logement de long-terme.

I. Le problème : les conséquences de la gentrification touristique

Le problème sur lequel nous nous sommes penchés concerne le coût environnemental du tourisme, et plus particulièrement la gentrification touristique qui s'observe dans les capitales européennes. En effet, l'industrie touristique représente près de 10% du PIB mondial selon l'Organisation Mondiale du Tourisme (OMT). Ce nombre ne cesse de croître et est lié à un emploi sur dix dans le monde (OMT). Il est essentiel d'adresser la question des conséquences environnementales mais également sociétales du tourisme tant cette industrie est à double tranchant puisque le tourisme est une activité économique florissante mais qui produit également des effets nocifs sur les territoires qu'il investit. Outre leur impact écologique, les touristes et leurs besoins spécifiques entraînent une gentrification touristique des villes. Ce phénomène est qualifié par le géographe américain Kevin Gotham de : « *transformation d'un quartier de classe moyenne en une enclave relativement riche et exclusive caractérisée par la multiplication d'aménités touristiques* »¹.

Ce sujet est d'autant plus préoccupant que le développement de l'activité touristique se fait souvent au détriment des populations locales qui désertent de façon croissante les espaces investis par les touristes dont la présence contribue à l'explosion des prix de l'immobilier. Paris est, par exemple, l'un des premiers marchés du monde pour Airbnb à hauteur de 65 000 logements proposés sur la plateforme au sein de la capitale. Anne-Cécile Mermet, chercheuse au laboratoire Espaces, Nature et Culture, le démontre à travers son étude du cas de Reykjavik² : les marchés locatifs de court-terme (type Airbnb) sont quatre fois plus profitables que les marchés de long-terme. L'accès au logement devient donc un terrain de compétition entre touristes et populations locales, ce qui pose nécessairement la question de l'articulation entre activité touristique et activité locale, ainsi que celle de leur compatibilité.

¹GOTHAM Kevin, « Évaluation et approfondissement du concept de gentrification touristique », *Via Tourism Review*, 2018
URL : <http://journals.openedition.org/viatourism/2199> ; DOI : 10.4000/viatourism.2199

²MERMET Anne-Cécile, « Entendu / Entretien : Airbnb et la gentrification touristique des villes », *Urbanités*, 2019
URL : <http://www.revue-urbanites.fr/entendu-entretien-mermet/>

Ainsi, la gentrification touristique impacte négativement les environnements locaux et nécessite d'être reconsidérée en prenant en compte des éléments à la croisée des thématiques de changement climatique et d'inégalités, ce qui se traduit par la définition du tourisme responsable donnée par le rapport Bruntland (1987), à savoir un tourisme qui s'oppose au tourisme de masse en prônant le respect des ressources naturelles, mais aussi culturelles et sociales sur le long-terme. Si des organismes comme l'UNESCO préconisent à ce jour de mettre en place des quotas touristiques afin de limiter la congestion et la dégradation des sites, les réglementations peinent à être mises en œuvre car elles conduiraient à une réduction des flux touristiques et donc à un ralentissement de l'activité économique. En ce sens, notre solution ne pourra pas se fonder sur une réduction du tourisme au vu de sa place en tête des industries mondiales. En d'autres termes, comment préserver l'accès au logement de long-terme à Paris en sachant que la demande en hébergement touristique ne fait qu'augmenter ?

II. La Ruche Pod Hotel : un concept adapté à l'expérience touristique

Afin d'agir dans le sens d'une maîtrise de la gentrification touristique, nous souhaitons créer un concept d'hôtels-capsules sur le modèle japonais qui s'est répandu en Asie, mais selon un format adapté à la clientèle touristique parisienne. Créés en 1979, les hôtels-capsules se sont développés en poussant l'optimisation de l'espace à son paroxysme en limitant les chambres à des cabines-lits. A titre d'exemple, le Nagakin Capsule Tower de Tokyo comprend 140 capsules préfabriquées de 9 mètre carré chacune et réparties sur 13 étages. Le principe serait, pour nous, de donner accès à différents types de chambres à prix réduit sur le modèle de capsules, cabines de train ou petite chambre de bonne pour une à quatre personne(s).

L'objectif est de densifier l'espace d'hébergement de court terme dans la capitale française, en offrant une alternative abordable et de qualité aux logements comme Airbnb. Notre projet d'hôtel-capsules se nomme « La Ruche Pod Hotel » puisque l'apparence intérieure de ce type de bâtiments rappelle les alvéoles des abeilles et que ce nom renvoie directement à des problématiques environnementales. De la même façon que les abeilles sont indispensables à l'environnement grâce à leur travail pollinisateur, nous voulons faire de La Ruche un allié indispensable de la ville et de ses touristes en quête d'une expérience unique dans la capitale parisienne pour un coût moindre. En ce sens, nous cibons les touristes sensibles aux prix et n'ayant pas besoin d'énormément de confort ou d'espace, ainsi que les professionnels en voyage d'affaire et les personnes de passage sur une courte durée. Nous cherchons à attirer des individus qui privilégient la propreté et l'efficacité sur le confort et veulent payer moins de 40€ par personne par nuit pour un service standard. Nos *early adopters* seraient donc des jeunes entre 18 et 30 ans, avant tout asiatiques car habitués à ces modèles mais aussi les grands voyageurs qui ont l'habitude de minimiser leur frais. Ce service est tourné vers les locations très courtes (1-3 nuits) car il offre un service minimal.

Durant le processus de propositions d'idées, nous avons évoqué un enrichissement des plateformes proposant des échanges d'appartements comme Love Home Swap, Home Exchange, ou encore HomeLink, mais la création d'hôtels-capsules à Paris nous semblait plus originale, d'autant plus qu'elle nous offrait une plus grande marge de manœuvre. Son succès pourra se mesurer grâce à des indicateurs comme le réinvestissement des centres en tant que lieu de vie par les populations locales, tout comme le taux de participation croissant des touristes dans la construction d'offres touristiques plus responsables et personnalisées. Par l'optimisation de l'espace, l'ouverture à un large marché de consommateurs diversifiés et une

proposition inattendue en Europe, La Ruche nous semble répondre aux critères de durabilité, d'efficacité et d'originalité.

III. L'objectif de La Ruche Pod Hotel : allier vie locale et flux touristique

Notre solution permettra, dans un premier temps, de proposer une nouvelle offre de logement touristique à la fois durable et efficace. L'utilisation optimale de l'espace est ici un élément-clé puisque l'accès au logement touristique est rendu cher à Paris à cause du prix du mètre carré ; en transformant les habituelles chambres d'hôtel en capsules, nous pourrions significativement augmenter le nombre de personnes logées au mètre carré. Cette solution répond également à une problématique d'efficacité car elle s'adresse à un très large marché de consommateurs. En proposant une offre différente toujours fondée sur le principe de capsules, La Ruche propose une alternative à la fois durable, efficace et inattendue, donc originale, à nos futurs clients. Par ailleurs, notre volonté serait de rendre ces bâtiments respectueux de l'environnement, ce pour quoi il est primordial de penser la construction et le fonctionnement de l'établissement en imaginant, par exemple, un système d'utilisation d'énergies renouvelables, de gestion raisonnée des déchets, ou encore d'accueillir des ruches sur les toits, comme cela se fait de plus en plus à Paris. Une des particularités du projet est de se différencier des autres offres de logement en ne proposant aucun service mis à part un endroit pour dormir et faire sa toilette, aucun service additionnel ne sera disponible ce qui nous permettra de réduire significativement les coûts et le gaspillage.

Il s'agit d'une solution originale dans la mesure où elle répond à un besoin existant de façon innovante : se loger lors d'un voyage touristique à Paris. En effet, il existe d'ores et déjà plusieurs solutions de logement comme les hôtels classiques, les logements Airbnb, les échanges de maisons et appartements...mais la nôtre se démarque par l'expérience qu'elle offre, son rapport qualité-prix et sa dimension adaptative. En effet, notre but est de proposer un hôtel-capsules allant des gammes les plus basiques, répondant aux besoins d'une clientèle qui cherche un logement économique, tout en offrant des solutions premium pour nos clients qui apprécient l'expérience de la capsule mais souhaitent tout de même davantage de confort. Le concept d'hôtel-capsules existe déjà en Asie, au Japon notamment, mais Paris étant la ville la plus touristique du monde, il semble cohérent et intéressant de se lancer sur ce marché spécifique en développant un projet comme La Ruche.

Notre projet est tout à fait réalisable car les coûts sont assez significatifs mais seront largement compensés sur le long terme, comme le souligne l'analyse et les hypothèses financières que nous formulons plus loin dans cette note. Le principal poste de réalisation étant la construction de l'hôtel et son agencement. Nous projetons de nous inspirer des hôtels-capsules déjà existant tout en y apportant une architecture et un design adapté au style parisien. Aucun obstacle structurel ne semble s'opposer à la réussite du projet. Il faudra toutefois obtenir les autorisations nécessaires à l'ouverture d'un établissement hôtelier et lever les fonds nécessaires.

IV. Le challenge du product market fit et réponse de LRP

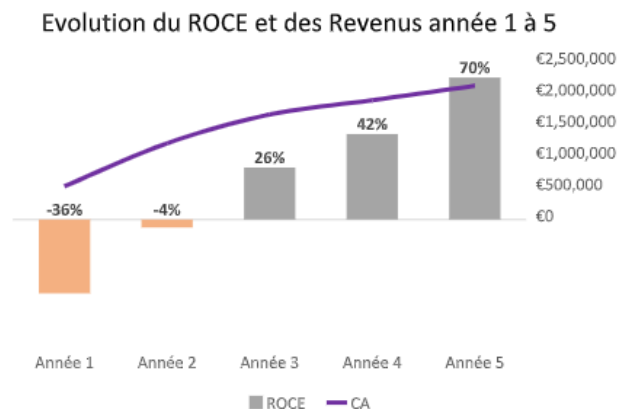
Le challenge majeur pour notre projet hôtelier est celui du *product market fit* étant donné qu'il est nécessaire de familiariser la demande avec le service que proposent les hôtels-capsules, et ce pour plusieurs raisons. Les touristes qui voyagent à Paris, même habitués aux hôtels-capsules, peuvent rechercher « un mode de vie parisien », et donc être prêts à payer

davantage pour avoir accès à des appartements parisiens disponibles sur Airbnb, ou à une chambre d'hôtel dans Paris intra-muros. A propos de la cible asiatique évoquée, elle est à double-tranchant puisqu'elle peut soit trouver plaisant de trouver quelque chose qu'elle connaît, soit fuir les hôtels-capsule pour profiter d'une expérience autre. De plus, les personnes âgées ne souhaiteront probablement pas limiter leur confort en s'installant dans une chambre aussi minimaliste dont l'accès peut être rendu difficile. Il faut alors réfléchir à des offres haut-de-gamme qui sacrifient l'attractivité du prix pour davantage de confort. La cible jeune, qui pourrait être attirées par le côté minimaliste et le faible coût des hôtels-capsules, risque de préférer les Airbnb qui leur offrent une plus grande indépendance avec une cuisine pour limiter le coût des repas et une salle de bain non-partagée par exemple.

La Ruche n'est néanmoins pas sans ressources pour faire face à ces potentiels freins. Le premier atout en notre faveur est la rentabilité d'une telle structure qui reste un levier important pour doter notre offre d'un fort capital technologique afin de fournir des recommandations personnalisées. Il est également possible de dépasser les craintes liées au produit en tant que tel puisque l'ambition de La Ruche est de présenter le tourisme comme étant fondamentalement la recherche d'une expérience. Il faut donc s'appuyer sur cet angle afin de justifier la forme atypique de La Ruche. L'idée est de mettre en avant qu'on ne voyage pas pour rester enfermé dans un logement et qu'ainsi, minimiser les coûts en réduisant son espace de vie prend tout son sens. L'économie faite à ce niveau permet de profiter davantage de la richesse culturelle de la ville, de ses restaurants, de ses activités. Il ne s'agit pas d'entasser les gens de passage pour des questions de commodité mais de leur donner l'opportunité de tirer un maximum de leur expérience dans la ville, en pariant sur l'efficacité d'un logement optimisé. Un travail sur l'adaptation de l'hôtel-capsules au contexte français, et plus particulièrement parisien, est également nécessaire afin de répondre à des standards différents de ceux développés par le concept japonais. Pour être durable, l'hôtel doit prendre en compte la représentation qu'ont les cibles d'un logement à bas prix et leurs attentes minimales. Co-construire l'offre en prenant en compte ce qu'est Paris pour un touriste nous semble être une stratégie gagnante qui permettrait d'adapter au mieux les objectifs de notre concept aux attentes client (abandonner une salle de douches communes au profit de douches seules compartimentées, avoir une vue sur Paris avec une fenêtre par capsule, adopter une architecture cohérente avec la ville).

V. Analyse de retour sur investissement du projet

Nous visons une rentabilité rapide permise par des tarifs agressifs déifiant la concurrence de plateformes telles qu'Airbnb visant une rentabilité à partir de la 3ème année.



L'hypothèse place l'hôtel dans le 11ème arrondissement pour lequel nous retenons une valeur de location immobilière de 31m2. Le choix de la location contre l'achat d'une propriété permet de limiter le capital immobilisé et de maximiser le retour sur investissement du projet.

Les trois types de chambres sont respectivement disponibles à des prix allant de 25 à 70 euros et comptent respectivement 160, 40 et 4 unités.

Au terme de 5 ans, l'objectif est de dégager plus de 500 000 euros de résultat net équivalent à un ROCE de 70 %. L'essentiel des revenus provenant des chambres les plus petites. Dans le détail des charges on trouve 400 000 euros de charges fixes liées au personnel et au loyer, le coût d'entretien variable à l'année d'une chambre est de 1168 euros si elle est constamment occupée. L'une des principales charges à supporter est le coût du marketing, nécessaire pour lancer le projet et générer rapidement de la notoriété. L'hypothèse marketing est de dépenser 600 000 euros la première année puis de réduire de 10% chaque année cette charge sur les 5 premières années. Ci-dessous vous pouvez voir une version synthétique des éléments financiers du projet. Le tableau complet est disponible en annexe.

Capital mobilisé	1 200 000	1 050 000	900 000	900 000	750 000
Trésorerie	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Investissement mobilier	600 000	450 000	300 000	300 000	150 000
Revenus	455 904	1 139 760	1 595 664	1 823 616	2 051 568
Charges	- 1 205 599	- 1 210 072	- 1 199 055	- 1 171 946	- 1 149 697
Entretien des chambres	- 233 599	- 298 072	- 341 055	- 362 546	- 384 037
Accueil	- 73 200	- 73 200	- 73 200	- 73 200	- 73 200
Amortissement	- 150 000	- 150 000	- 150 000	- 150 000	- 150 000
Marketing	- 600 000	- 540 000	- 486 000	- 437 400	- 393 660
Loyer	- 148 800	- 148 800	- 148 800	- 148 800	- 148 800
Résultat net	- 437 322	- 41 016	231 355	380 141	526 091
ROCE	-36%	-4%	26%	42%	70%

V. Plan de financement

Le lancement d'une structure hôtelière nécessite un fort investissement de départ. L'ambition sociale et environnementale de La Ruche Pod Hotel peut lui permettre de prétendre à un prêt sur l'honneur auprès d'un organisme tel qu'Initiative France (IF) à Paris. Ce réseau associatif est en effet un partenaire de choix au vu de l'accompagnement et du suivi qu'il peut fournir à La Ruche. L'ancrage local de notre projet rejoint la démarche d'Initiative France qui valorise les initiatives tournées vers le développement local. En tant que premier réseau associatif de financement des créateurs d'entreprise en France, l'IF est en mesure d'amener à La Ruche une visibilité et un conseil pour le second mode de financement envisagé : le crowdfunding. Dans le cadre d'un projet hôtelier, cette stratégie présente plusieurs avantages : elle permet d'inclure les acteurs locaux (actuels résidents de Paris notamment) tout en promouvant le concept et l'expérience de notre hôtel-capsules.

Ces démarches donneraient au projet une base financière solide pour prétendre à des modes de financement traditionnels. Un prêt bancaire professionnel de long-terme est nécessaire pour débloquer les fonds destinés à la location d'un bâtiment et à sa reconfiguration en hôtel-capsules. Nous projetons également de solliciter des subventions auprès de la mairie de Paris dans le cadre du développement touristique de Paris. Cette collaboration nous paraît centrale au regard de l'offre touristique renouvelée que nous souhaitons proposer à travers un usage mixte de notre infrastructure hôtelière. En effet, le soulagement de la pression immobilière que souhaite procurer La Ruche s'accompagne d'une volonté de mieux articuler la vie locale et touristique de la ville. Collaborer avec la mairie de Paris nous permettrait d'aménager des espaces de vie communs entre les deux types de population en « *recréant des lieux de vie pour les Parisiens* »³ par la même occasion.

VII. Stratégie de déploiement et grandes étapes

La première étape de notre stratégie de déploiement consiste à établir la position de notre offre sur le marché existant. La recherche documentaire et l'analyse concurrentielle effectuées au cours de la construction du projet permettent de l'identifier comme originale sur le marché actuel. Notre proposition hôtelière se démarque à la fois des hôtels traditionnels et des auberges de jeunesse par la fusion entre intimité et espace densifié. Elle contrevient en outre à des plateformes collaboratives telles qu'Airbnb pour limiter leur impact sur l'espace urbain.

Notre fort investissement dans les opérations marketing se justifie par la nécessité de cadrer précisément notre marché. Nous souhaitons mener une enquête quantitative d'Usages et attitudes des logements touristiques par les jeunes touristes à Paris afin de mesurer l'intérêt qu'ils verraient dans les hôtels-capsules. Nous ciblons les jeunes touristes qui sont à Paris sur une période de courte-durée, ce qui correspond principalement à la clientèle de proximité telle que la clientèle européenne (Italie, Espagne, Belgique, Allemagne) qui reste en moyenne entre 2 et 4 jours. La clientèle asiatique représente également un fort intérêt car elle est familière avec le concept d'hôtel-capsules. L'étude Usage et attitudes nous permettrait d'affiner ces hypothèses et d'adapter une étude qualitative plus ciblée afin de saisir les représentations que se fait le marché de la ville de Paris.

Les résultats obtenus nous permettraient de lancer un appel d'offre auprès de cabinets d'architectes et de designers pour solliciter des propositions de design des chambres-capsules, des espaces communs, des salles de bain/toilettes. Nous pourrions également définir sur quelle gamme positionner La Ruche, mais aussi comment les rendre attractives selon la cible-client définie. La recherche documentaire a notamment démontré l'attractivité d'arrondissements excentrés tels que les 10^{ème}, 11^{ème} et 18^{ème} arrondissements⁴. Cela renforce l'attrait de l'emplacement hypothétique de La Ruche Pod Hotel au 6 rue Pasteur dans le 11^{ème} arrondissement, à proximité du métro St-Ambroise.

³ HOUZÉ Virginie, « Comment Paris mise sur les usages mixtes pour rester attractive », *JLL*, 2018

URL : <https://www.jll.fr/fr/etudes-recherche/metropoles/comment-paris-mise-sur-les-usages-mixtes-pour-rester-attractives>

⁴ COSTIL Mathilde *et al.*, « Immobilier : Comment Airbnb cannibalise le logement dans les grandes villes », *Le Monde*, 2019

URL : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/11/29/immobilier-comment-airbnb-cannibalise-le-logement-dans-les-grandes-villes_6021009_3234.html

La définition du périmètre du marché serait également propice à la mise en place de notre stratégie digitale orientée à l'international à travers les réseaux sociaux et le lancement de la campagne promotionnelle visible sur notre site web : la mise à disposition de capsules-test dans les lieux d'affluence touristique que sont la Gare Montparnasse, la Gare de Lyon et l'aéroport Roissy-Charles De Gaulle. Ce choix de *owned* et potentiellement *earned media* constituent la base de notre stratégie promotionnelle, mais notre vision de long-terme implique des investissements en recherche et développement afin d'élaborer un système d'information adéquat et pertinent dans l'accompagnement touristique.

Afin de maintenir la différenciation de La Ruche Pod Hotel dans le temps, l'unicité du concept doit se doubler d'une adoption de nouvelles pratiques. En effet, l'analyse concurrentielle fait ressortir l'émergence d'espace propice à la rencontre entre locaux et touristes, à l'image du Generator Hostels dans le 10^{ème} arrondissement, qui dispose d'un bar situé sur le toit et d'une boîte de nuit ouverte aux clients en-dehors de l'auberge. Le capital technologique est également un atout à développer afin de créer des expériences touristiques personnalisées en créant un hébergement attractif financièrement, mais aussi intéressant en tant que hub touristique en facilitant l'information et l'accès aux transports, restaurants, cafés, bars et offre culturelle et divertissante de la ville. L'alliance entre usage mixte local et touristique et personnalisation renforce l'intérêt de La Ruche Pod Hotel sur le long-terme : une solution d'hébergement touristique tourné vers la convivialité et la découverte.



Annexe

Tableau des hypothèses financières

	Mois	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix en euros						
Prix au m2 (Paris 07)	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500	10 500
Taille de l'Hôtel (m2)	400	400	400	400	400	400
Ratio chambres 1	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Ratio chambres 2	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25
Ratio chambres 3	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40	0,40
Taille chambres 1 (m2)	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
Taille chambres 2 (m2)	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Taille chambres 3 (m2)	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Hypothèses						
Nombre de chambres 1	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Nombre de chambres 2	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Nombre de chambres 3	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0	160,0
Total chambre	204,0	204,0	204,0	204,0	204,0	204,0
taux de remplissage chambre 1	0,90	0,20	0,50	0,70	0,80	0,90
taux de remplissage chambre 2	0,90	0,20	0,50	0,70	0,80	0,90
taux de remplissage chambre 3	0,90	0,20	0,50	0,70	0,80	0,90
Total chambre remplies	183,6	40,8	102,0	142,8	163,2	183,6
Prix de la chambre 1	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
Prix de la chambre 2	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Prix de la chambre 3	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Services extras pp	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Impôt sur les sociétés	30%	30%	30%	30%	30%	30%
Capital						
Capital mobilisé	720 000	1 120 000	986 000	852 000	868 000	734 000
Treso	200 000	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
Investissement mobilier	520 000	520 000	386 000	252 000	268 000	134 000
Cuisine	100 000	100 000	80 000	60 000	40 000	20 000
Salles de bains	50 000	50 000	40 000	30 000	20 000	10 000
Toilettes	30 000	30 000	24 000	18 000	12 000	6 000
Pod	240 000	240 000	192 000	144 000	96 000	48 000
Misc	100 000	100 000	50 000	-	100 000	50 000
Revenus						
Revenus	190 404	507 744	1 269 360	1 777 104	2 030 976	2 284 848
Revenus Chambres type 1	6 480	17 280	43 200	60 480	69 120	77 760
Revenus Chambres type 1	54 000	144 000	360 000	504 000	576 000	648 000
Revenus Chambres type 1	129 600	345 600	864 000	1 209 600	1 382 400	1 555 200
Autres	324	864	2 160	3 024	3 456	3 888
Charges						
Charges	- 97 522	- 1 194 271	- 1 205 752	- 1 199 407	- 1 174 634	- 1 154 721
Entretien des chambres	- 17 855	- 238 271	- 309 752	- 357 407	- 381 234	- 405 061
Personnel	- 15 885	- 190 616	- 190 616	- 190 616	- 190 616	- 190 616
Pressing	- 108	- 14 688	- 36 720	- 51 408	- 58 752	- 66 096
Draps	- 180	- 24 480	- 61 200	- 85 680	- 97 920	- 110 160
Lits	- 30	- 4 080	- 10 200	- 14 280	- 16 320	- 18 360
Misc.	- 1 652	- 4 406	- 11 016	- 15 422	- 17 626	- 19 829
Accueil	- 6 100	- 73 200	- 73 200	- 73 200	- 73 200	- 73 200
Personnel	- 6 000	- 72 000	- 72 000	- 72 000	- 72 000	- 72 000
Misc	- 100	- 1 200	- 1 200	- 1 200	- 1 200	- 1 200
Amortissement	- 11 167	- 134 000	- 134 000	- 134 000	- 134 000	- 134 000
Marketing	- 50 000	- 600 000	- 540 000	- 486 000	- 437 400	- 393 660
Loyer	- 12 400	- 148 800	- 148 800	- 148 800	- 148 800	- 148 800
Résultat						
Profit	92 882	- 686 527	63 608	577 697	856 342	1 130 127
Profit après TVA	77 402	- 572 106	53 006	481 414	713 618	941 772
Impôt sur les sociétés	23 221	- 171 632	15 902	144 424	214 086	282 532
Résultat net	54 181	- 400 474	37 104	336 990	499 533	659 241
ROCE	90%	-36%	4%	40%	58%	90%
Cash Flow	N/A	- 1 386 474	171 104	470 990	633 533	793 241
Shareholder Equity	N/A	719 526	756 630	1 093 621	1 593 153	2 252 394