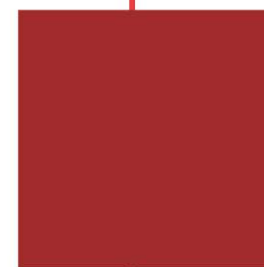


CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



Principaux ratios et points de repère de gestion

en restauration
et hôtellerie-restauration

-

Réactualisés en 2011



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr



Sommaire

1^{ère} partie

Les ratios de charges d'exploitation
et les soldes intermédiaires de gestion

2^{ème} partie

Les indicateurs de mesure de la productivité

3^{ème} partie

Les coûts de rénovation et de mise aux normes
observés dans le département de l'Orne

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
3/49



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



1^{ère} partie

A - Les ratios de charge d'exploitation



Journées Renatour
CCI Metz



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr

Préambule - L'hôtellerie-restauration vue au travers des codes NAF et du statut juridique

Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

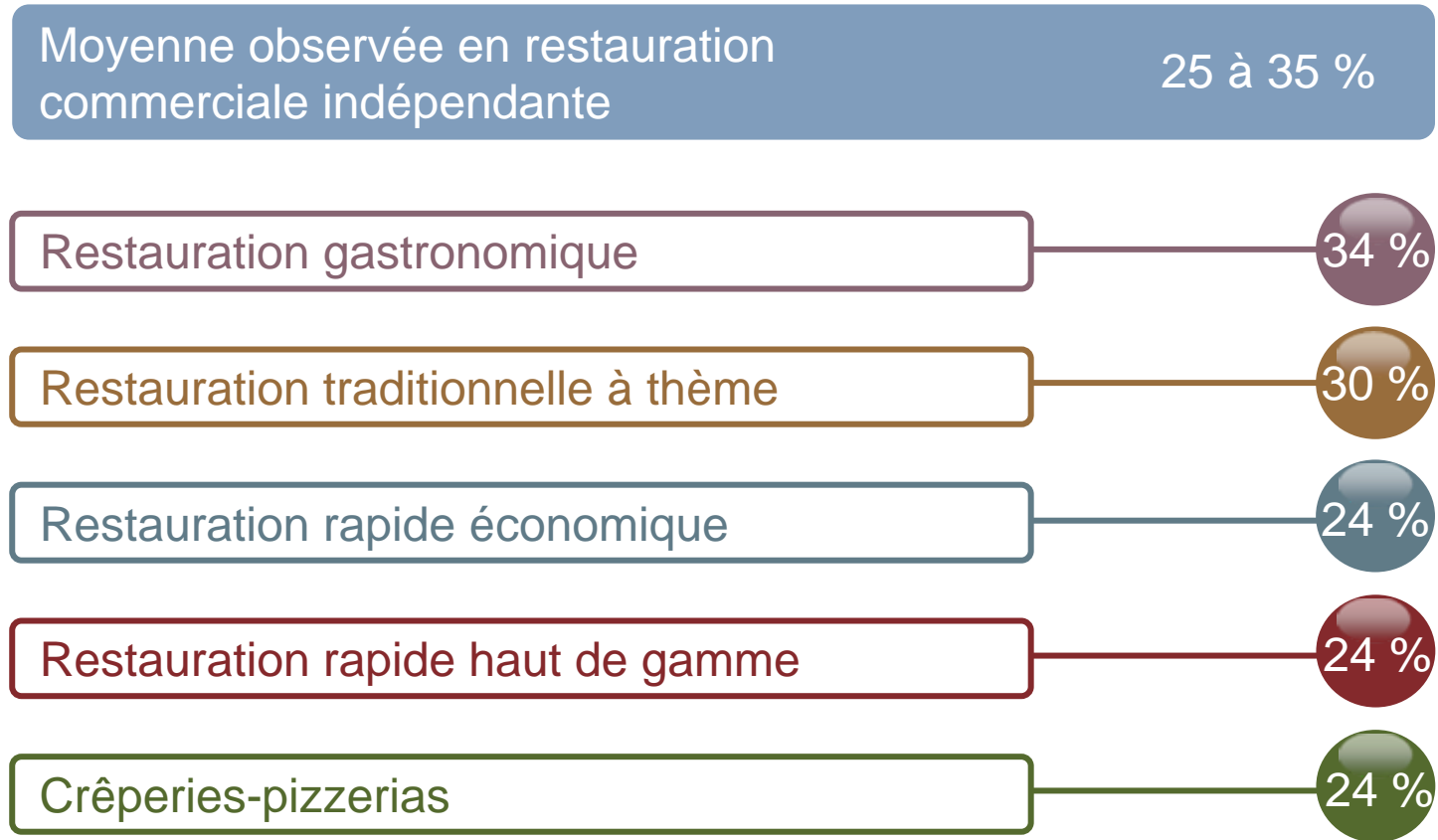
55.1A	Hôtel avec restaurant	22 535
55.3A	Restaurant traditionnel	104 709
55.3B	Restauration rapide	39 736

	55.1A	55.3A	55.3B
Personne physique	30,12 %	42,13 %	42%
Personne morale	69,88 %	57,87 %	58%

Source : INSEE SIRENE 2007



1.1 - Le coût matières



Source : GIRA Conseil – Cahiers de tendances 2009



Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
6/49

1.2 - Le coût matières par type d'entreprise en 2009

Type d'entreprise	Nombre	CA moyen	Coût matières
Hôtel restaurant	1891	253 K€	25,7 %
Restaurant	4888	213 K€	31,3 %
Café restaurant	3504	173 K€	33,2 %
Crêperie	601	156 K€	24,4 %
Pizzeria	798	177 K€	28,8 %
Café Hôtellerie Restauration	25 368	176 K€	29,1 %

Source : FCGA – Statistiques 2009



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
7/49

1.3 - Le coût matières relevé entre 1991 et 2009 dans les restaurants

Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Année	Nombre d'entreprises	CA HT	Coût matières
1991	1 579	205 K€	35,5 %
1996	3 903	181 K€	33,8 %
2000	3 778	200 K€	33,4 %
2005	4 358	208 K€	31,9 %
2009	4 888	213 K€	31,3 %

Source : FCGA – Statistiques annuelles



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
8/49

1.4 - Le coût matières relevé entre 1991 et 2009 dans les hôtels-restaurants

Année	Nombre d'entreprises	CA HT	Coût matières
1991	1 199	241 K€	28,6 %
1996	3 157	212 K€	27,6 %
2000	2 868	225 K€	27,2 %
2005	2 351	232 K€	26,6 %
2009	1 891	253 K€	25,7 %

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

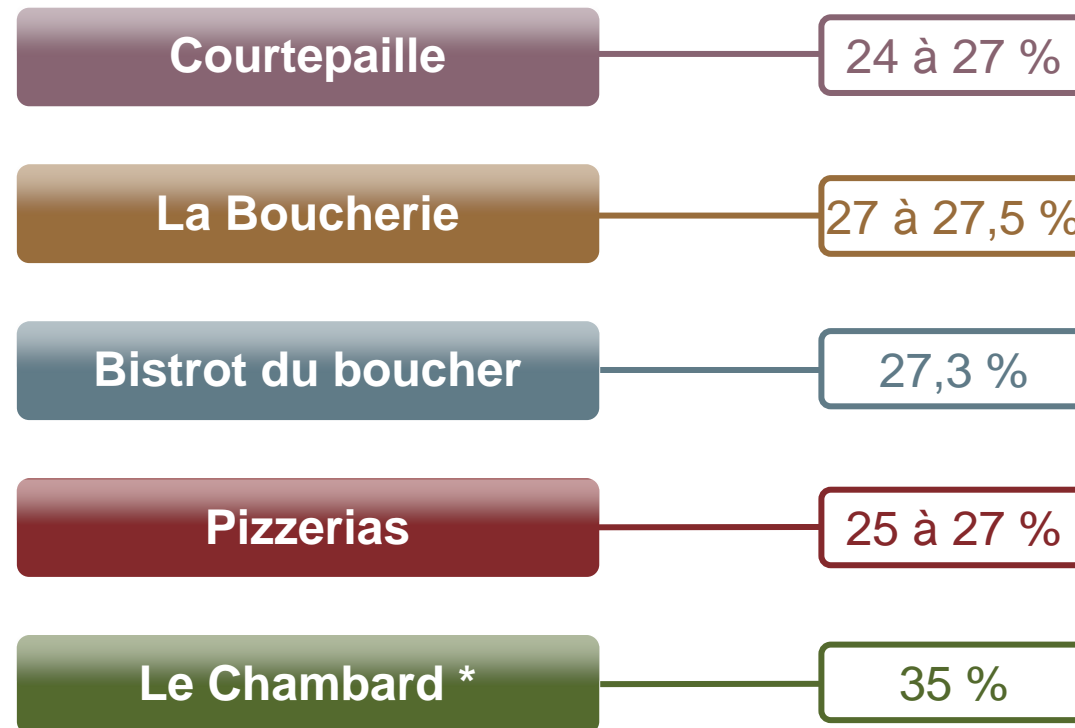
Source : FCGA – Statistiques annuelles



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
9/49

1.5 - Le coût matières relevé dans des enseignes de chaîne de restauration



(*) : établissement étoilé Michelin

Source : article CHR – L'Auvergnat de Paris – 24/03/2006



Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
10/49



Conclusion sur le ratio « Coût Matières »

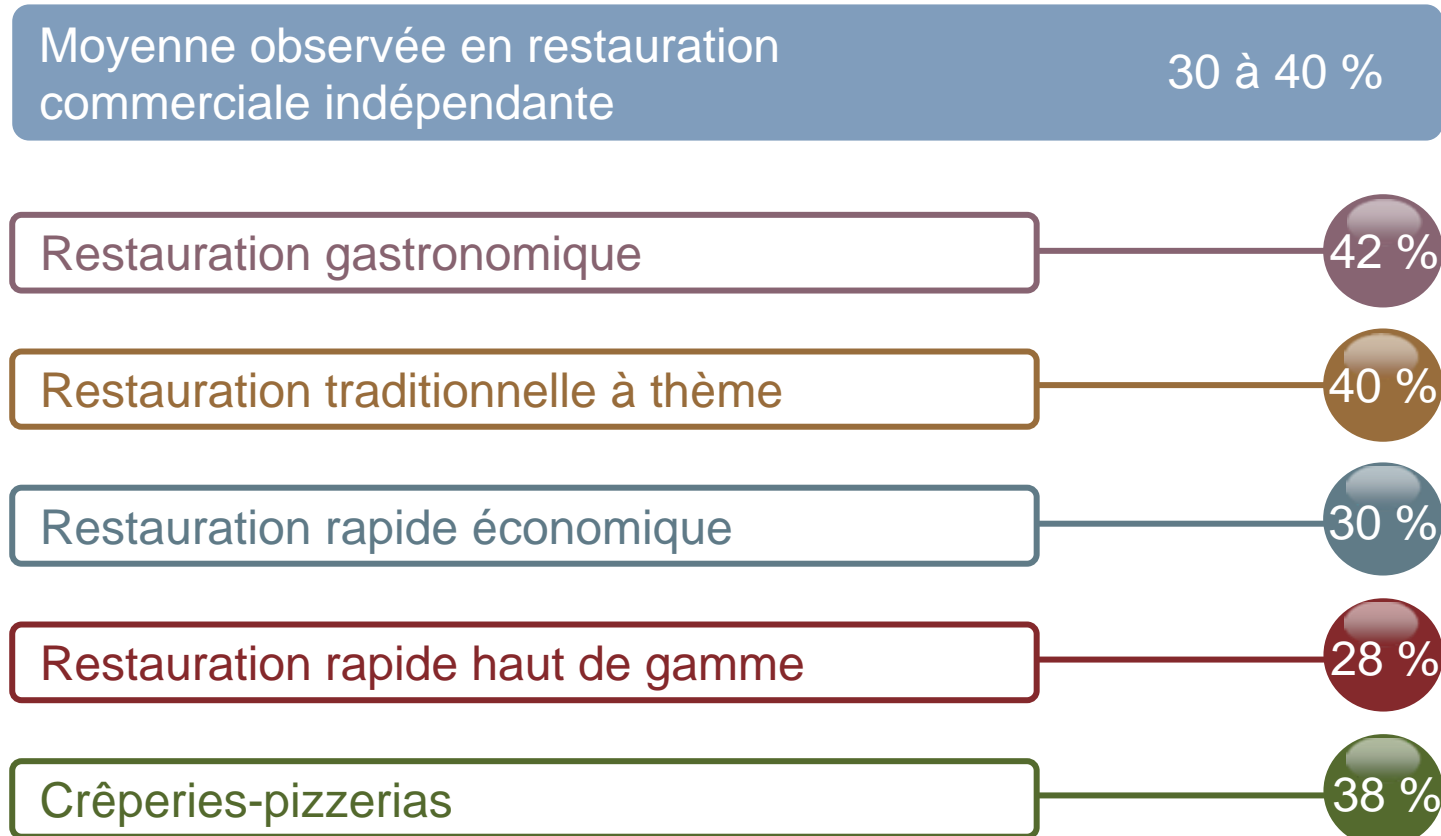
- Poste de charge variable et directement proportionnel au CA HT, les achats constituent une des clés de la rentabilité.
- Un point de gain sur le « coût matières », c'est un point de plus dans le résultat.
- A noter la baisse continue entre 1991 et 2009 de ce ratio (35 à 31,3 %)
- Est à prendre en compte dans le calcul de ce ratio la valeur des repas fournis au personnel ainsi que la valeur des offerts aux clients.
- Cette valeur des achats consommés varie entre 25 et 35 % du CA HT fonction du type et des caractéristiques de l'établissement.
- Un des critères de réussite des chaînes réside dans leur puissance d'achat et la logistique d'approvisionnement.
- C'est un ratio qui peut être affiné en distinguant les denrées des boissons

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



2.1 - Les charges de personnel



Source : GIRA Conseil – Cahiers de tendances 2009



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
12/49

2.2 - Les charges de personnel par type d'entreprise en 2009

Type d'entreprise	Nombre	Ratio charges de personnel*
Hôtel restaurant	1 891	40,9 %
Restaurant	4 888	42,5 %
Café restaurant	3 504	39,2 %
Crêperie	601	47,9 %
Pizzeria	798	45,7 %
Café Hôtellerie Restauration	25 368	40,2 %

Source : FCGA – Statistiques 2009- (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant

Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
13/49



2.2 bis - Les charges de personnel par type d'entreprise en 2009 *

Type d'entreprise	Nombre	Frais de personnel	Cotisations de l'exploitant	Prélèvements de l'exploitant
Hôtel restaurant	1 891	24,9 %	5,2 %	10,81 %
Restaurant	4 888	24,1 %	5,9 %	12,56 %
Café restaurant	3 504	20,2 %	6,6 %	12,49 %
Crêperie	601	21,9 %	8,1 %	17,97 %
Pizzeria	798	23,2 %	7,0 %	15,50 %
Café Hôtellerie Restauration	25 368	19,1 %	6,9 %	14,29 %

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

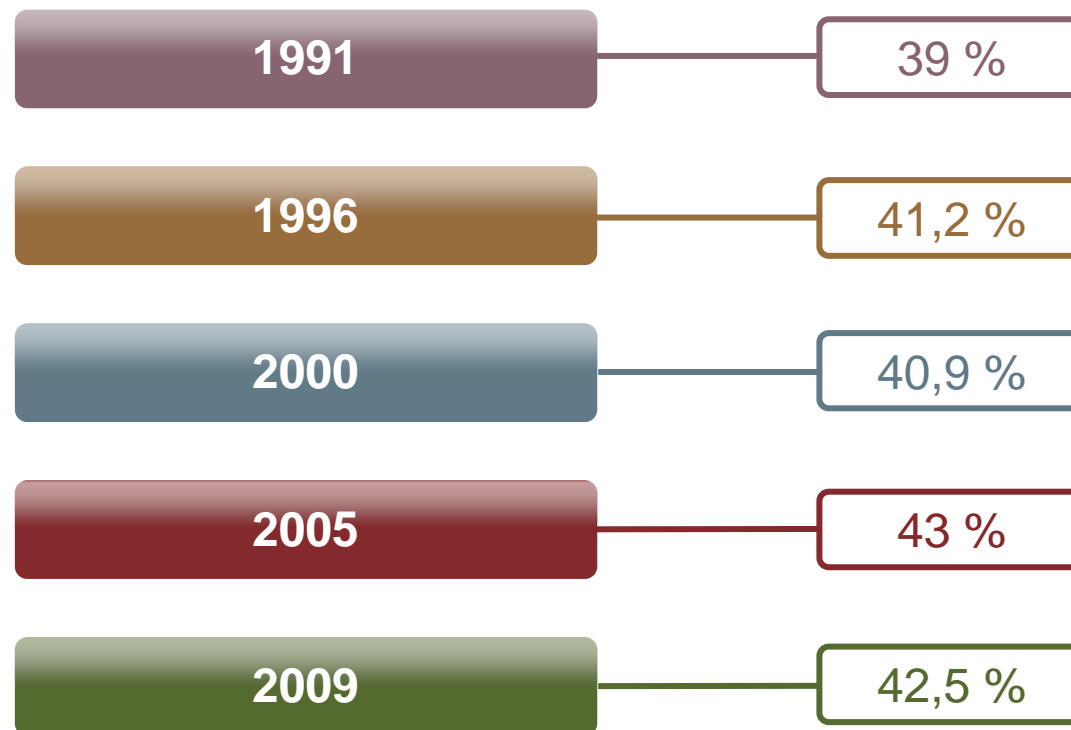
Source : FCGA – Statistiques 2009- (*) : répartition des charges du personnel salarié, cotisations et prélèvements de l'exploitant



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
14/49

2.3- Les charges de personnel en restauration * entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles - (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant



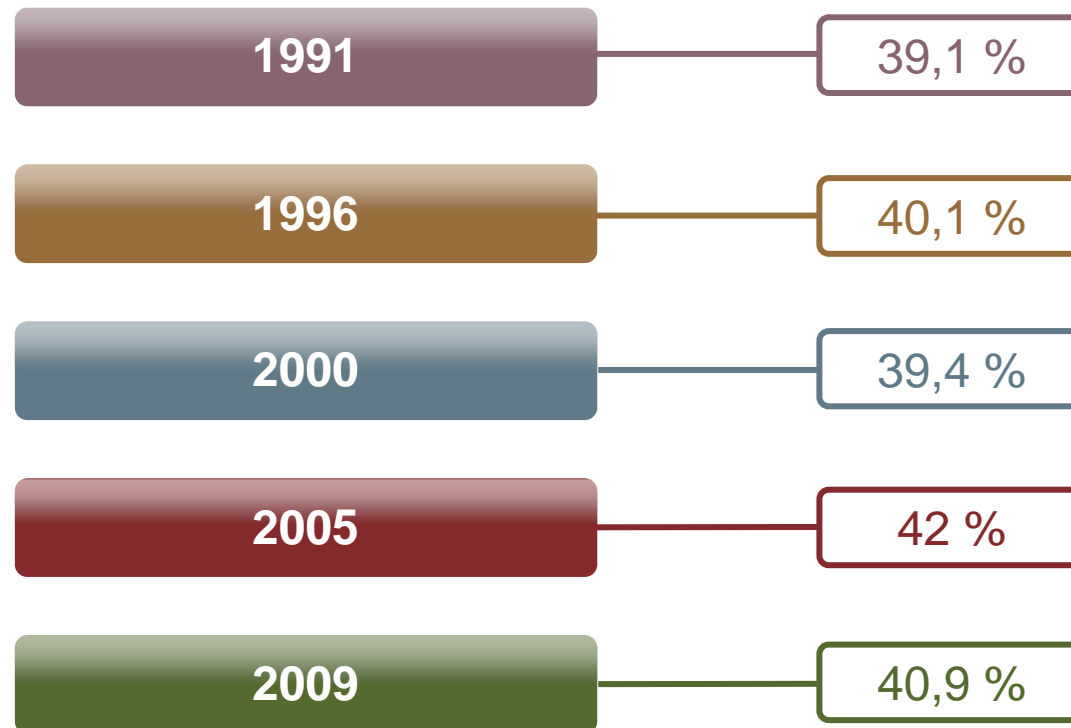
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
15/49

2.4- Les charges de personnel en hôtellerie-restauration * entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles - (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant

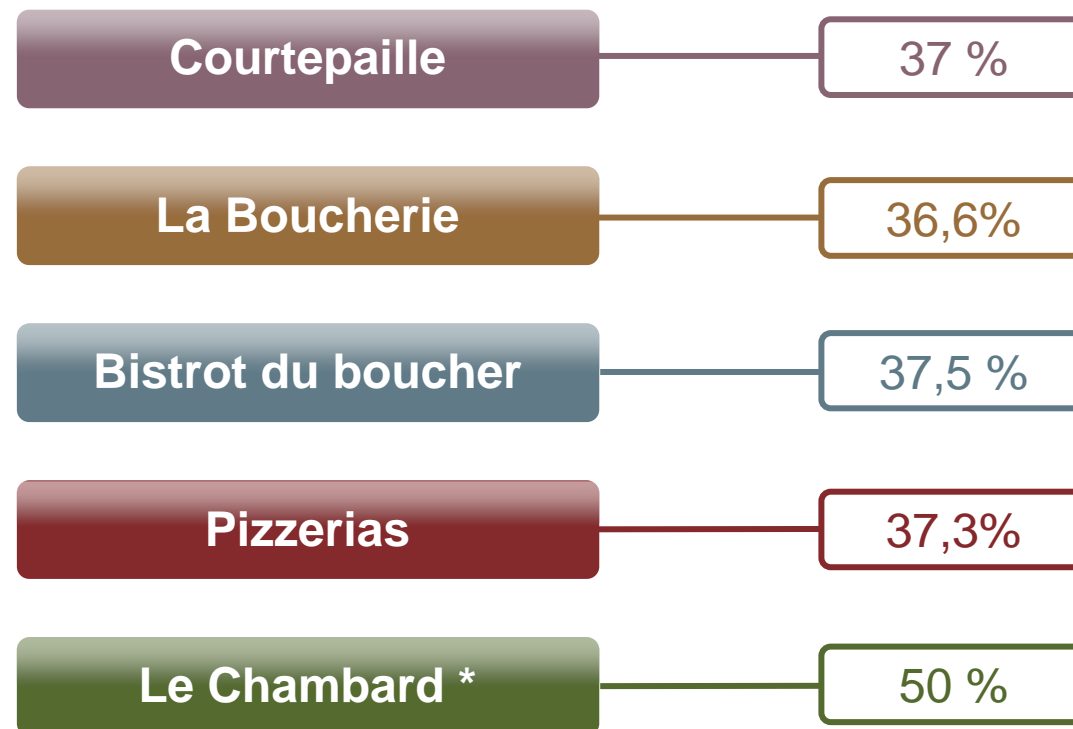


Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
16/49

2.5- Le ratio charges de personnel relevé dans des enseignes de chaîne de restauration



(*) : établissement étoilé Michelin

Source : article CHR – L'Auvergnat de Paris – 24/03/2006



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
17/49



Conclusion sur le ratio « charges de personnel »

- Il constitue le poste de dépense le plus élevé et dont la nature est globalement fixe, difficilement compressible de par la nature de l'activité (accueil, service, production,...).
- Situé autour de 20 % du CA HT années 1970-1980, aujourd'hui, il se situe entre 35 et 40 % (rémunération exploitant(s) incluse).
- Un poste appelé à augmenter encore au regard des engagements de la profession sur le volet social du contrat d'avenir.
- Une mauvaise organisation, répartition des tâches, une insuffisance d'activité peuvent faire plonger rapidement ce ratio.
- La mesure de la productivité économique et/ou commerciale s'impose.

Principaux ratios
et points de repère

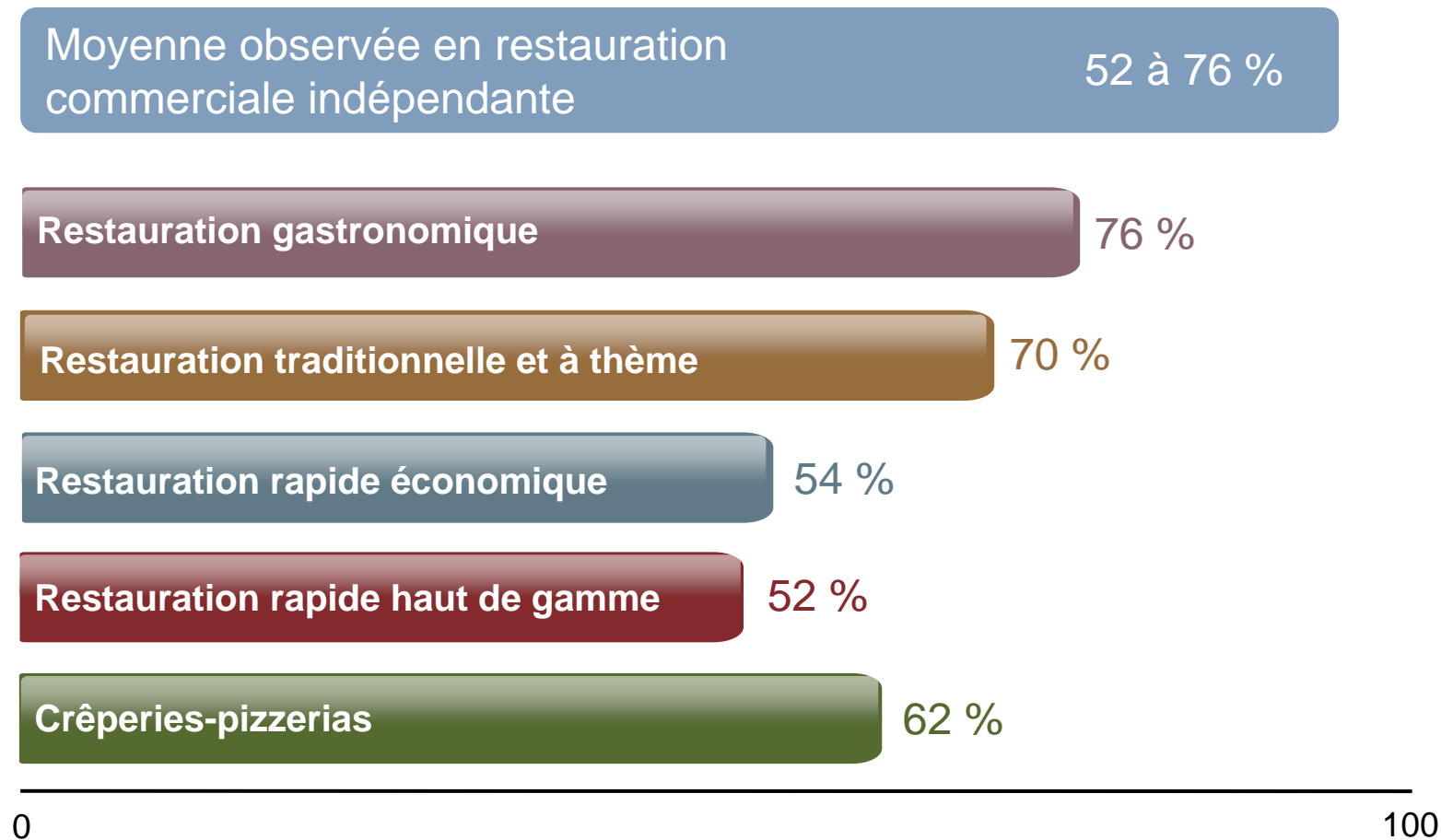
en restauration
et hôtellerie-restauration



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
18/49

3.1- Le prime cost



Source : GIRA Conseil – Cahiers de tendances 2009



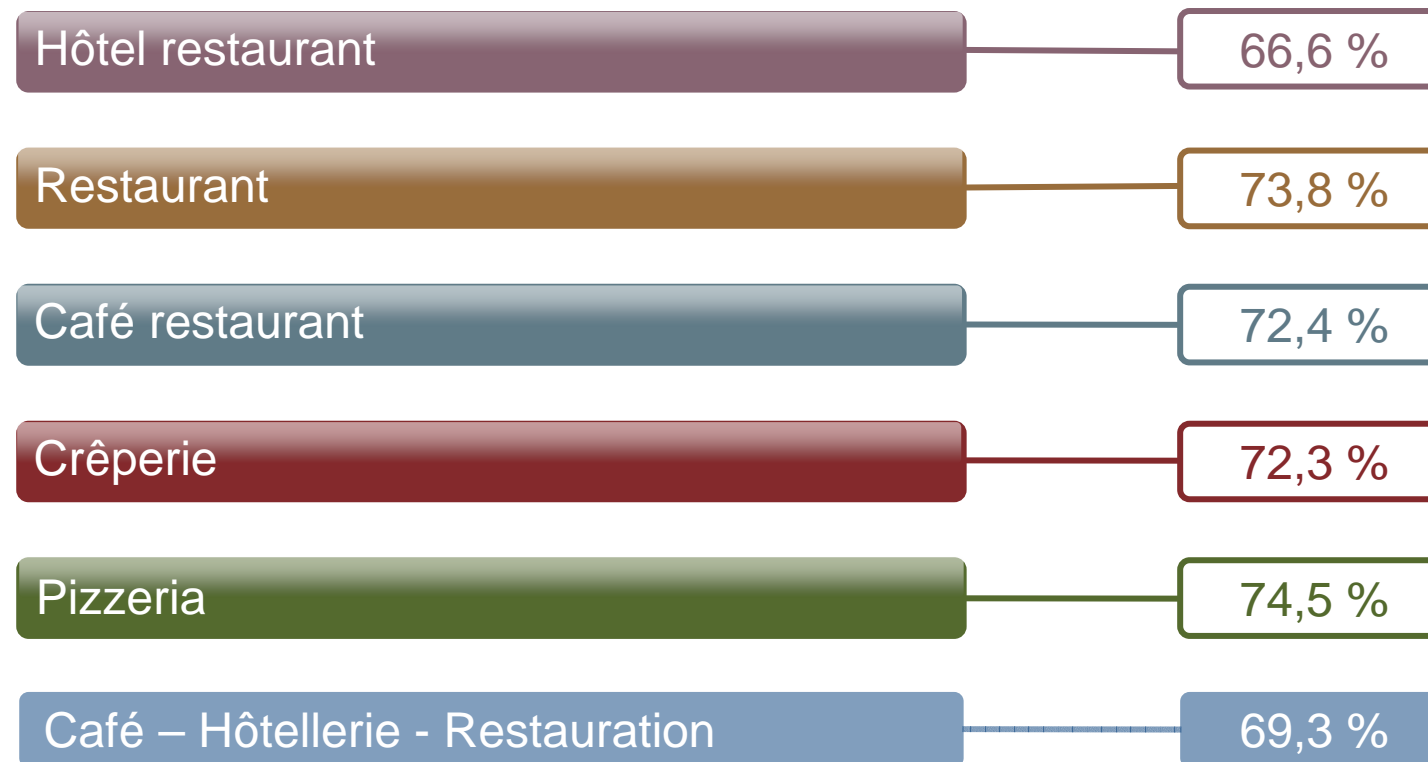
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
19/49

3.2- Le prime cost par type d'entreprise en 2009*

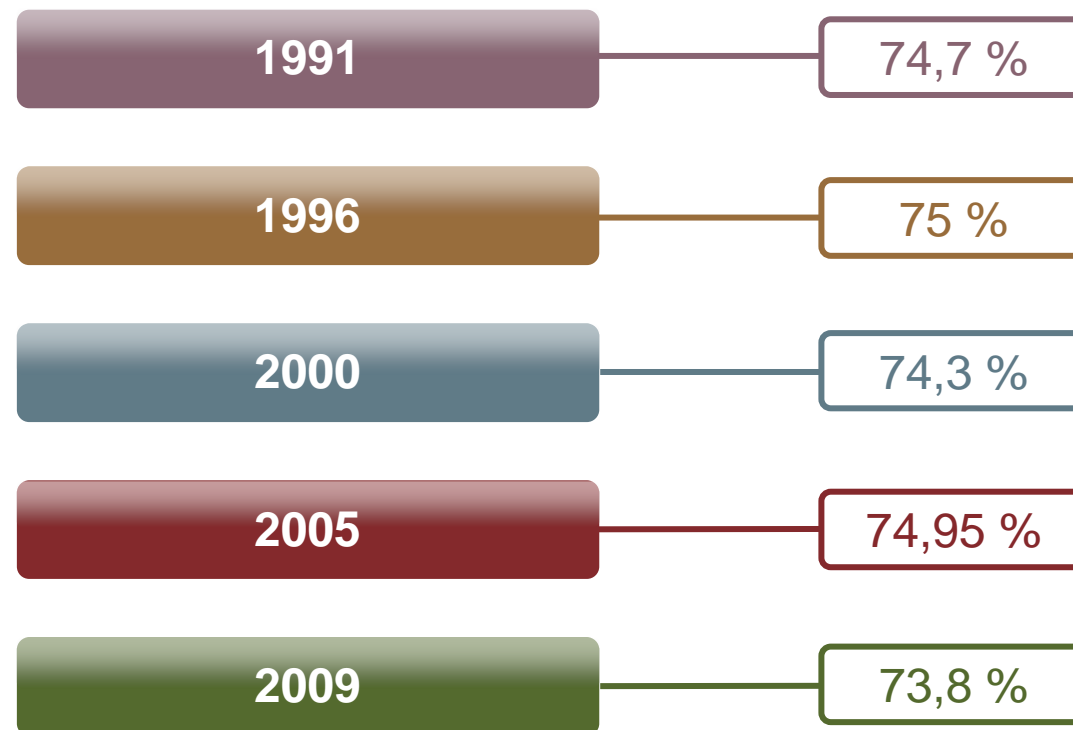


Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Source : FCGA – statistiques 2009 - (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant



3.3- Le prime cost dans les restaurants entre 1991 et 2009*



Source : FCGA – statistiques annuelles - (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant

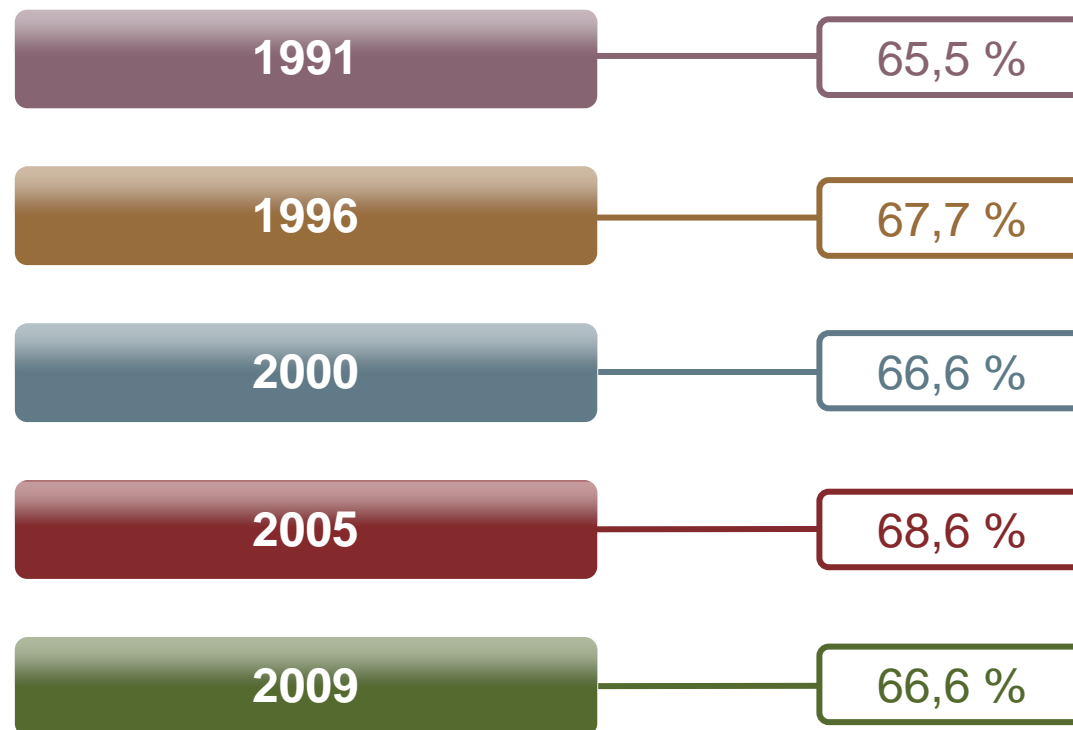


Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
21/49

3.4- Le prime cost en hôtellerie-restauration entre 1991 et 2008*



Source : FCGA – statistiques annuelles - (*) : incluant cotisations sociales et prélèvements de l'exploitant



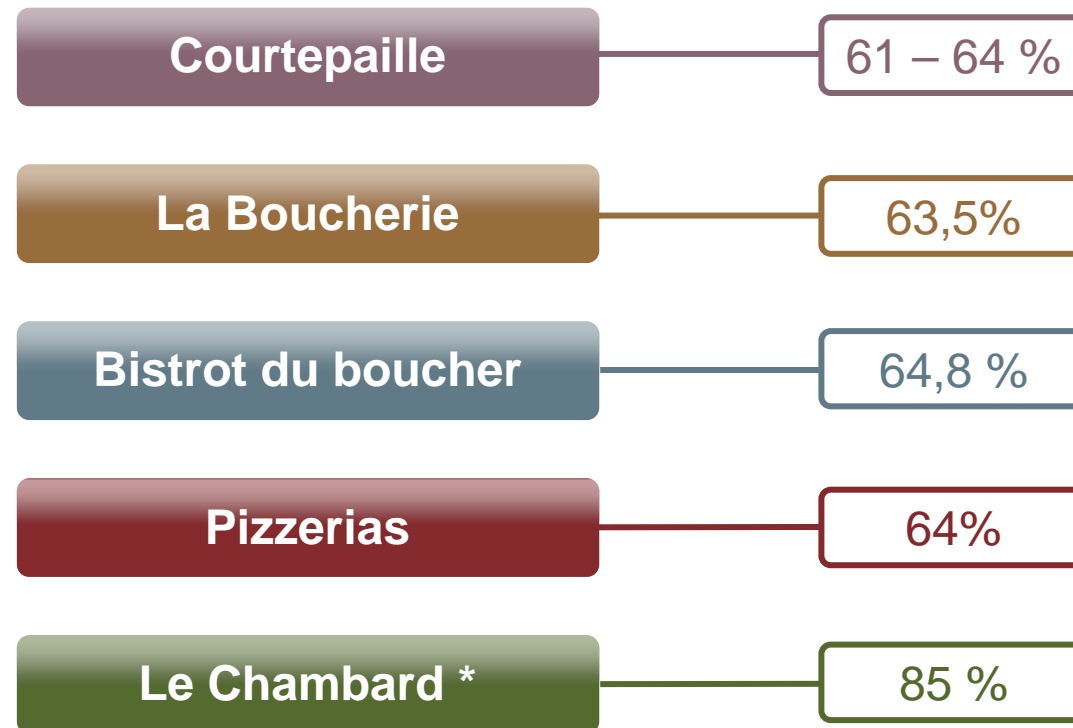
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
22/49

3.5- Le prime cost relevé dans des enseignes de chaîne de restauration



(*) : établissement étoilé Michelin

Source : article CHR – L’Auvergnat de Paris - 24/03/2006



Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
23/49



Conclusion sur le « prime cost »

- Ratio résultant de l'addition du « coût matières » et des « charges de personnel » largement répandu et utilisé en restauration.
- Il varie dans une fourchette de 65 à 75 % du CA HT selon formule, concept, service, prix pratiqués et autres caractéristiques.
- Il a finalement peu évolué dans les TPE entre 1991 et 2009.
- La marge après prime cost sert à financer les frais généraux et le résultat.
- L'attention et la surveillance de ce ratio repose entre autres sur la mise en place d'outils de gestion (mercuriale – fiches pratiques, tableau de bord, budget prévisionnel,...).

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
24/49





Les frais généraux : 2 regards ou 2 façons possibles d'opérer

- Celui du gestionnaire ou responsable opérationnel qui raisonnera en coûts d'exploitation (coûts de fonctionnement + coûts de gestion) et en coûts d'occupation (loyers + amortissements + frais financiers + charges d'entretien et réparation de l'immeuble...) ;
- Celui de l'expert comptable, du banquier... qui portera son regard sur le poste « Autres achats et charges externes » lequel comprend une part fixe (exemple : loyer-honoraires-assurances) et une part variable (eau, gaz, électricité...).

Chacune de ces 2 approches dispose de ses propres standards et repères chiffrés.

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



4.1- Frais généraux ou autres charges et charges externes (fourchette observée en restauration)

Ratio frais généraux (hors loyer)

10 – 15 %

Ratio coûts d'occupation

10 – 12 %

Source : blog de Jean-Claude Oule sur l'hôtellerie

Autres achats et charges externes en 2009

20,3 %

Source : statistiques FCGA 2009

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



4.2- Frais généraux ou autres charges et charges externes (fourchette observée en hôtellerie-restauration)

Ratio frais généraux

20 – 27 %

Source : blog de Jean-Claude Oule sur l'hôtellerie

Autres achats et charges externes en 2009

24,7 %

Source : FCGA - statistiques 2009

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
27/49



4.3 - Frais généraux (autres charges et charges externes) (fourchette observée en restauration)

Energie	2,5 à 5 %
Assurances	0,5 à 1 %
Petit matériel	0,5 à 1%
Produits d'entretien	1 à 2 %
Maintenance, réparations	1 à 2,5 %
Honoraires	1,5 à 2,5 %
Promotion, communication	2 à 3 %
Loyer	4 à 8 %

NB : fourchette à valeur indicative



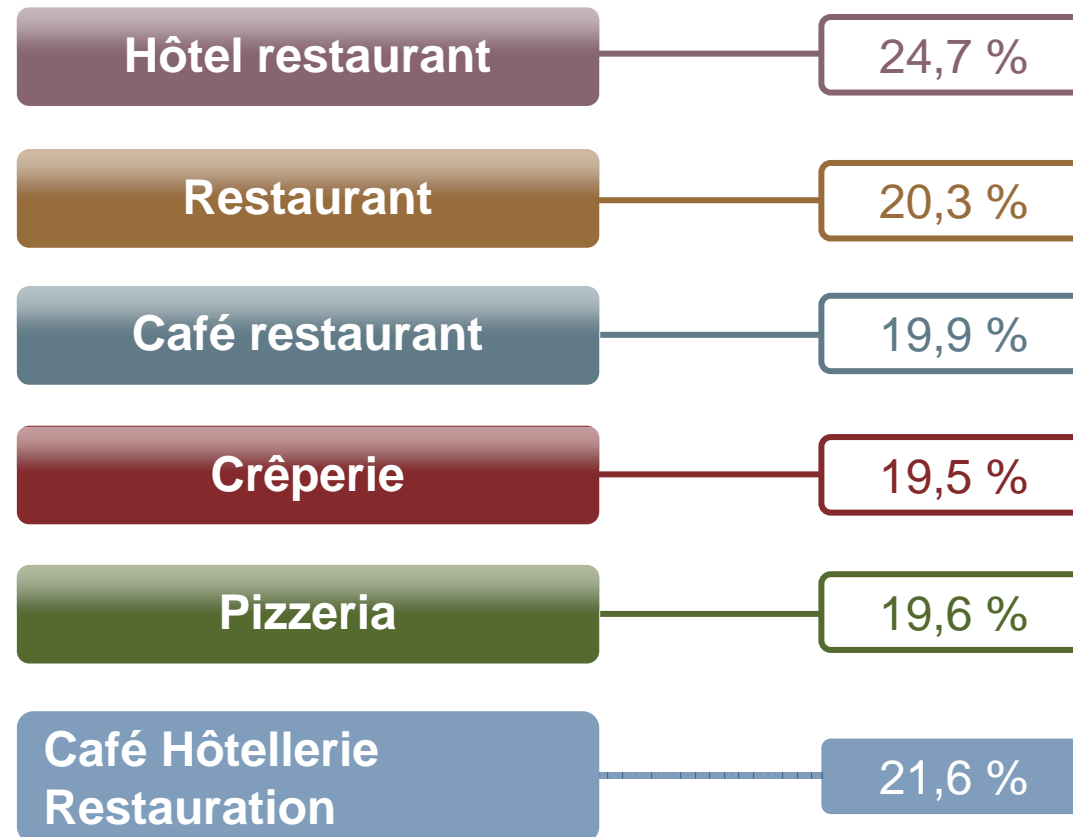
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
28/49

4.4- Autres achats et charges externes par type d'entreprise en 2009



Source : FCGA – statistiques 2009



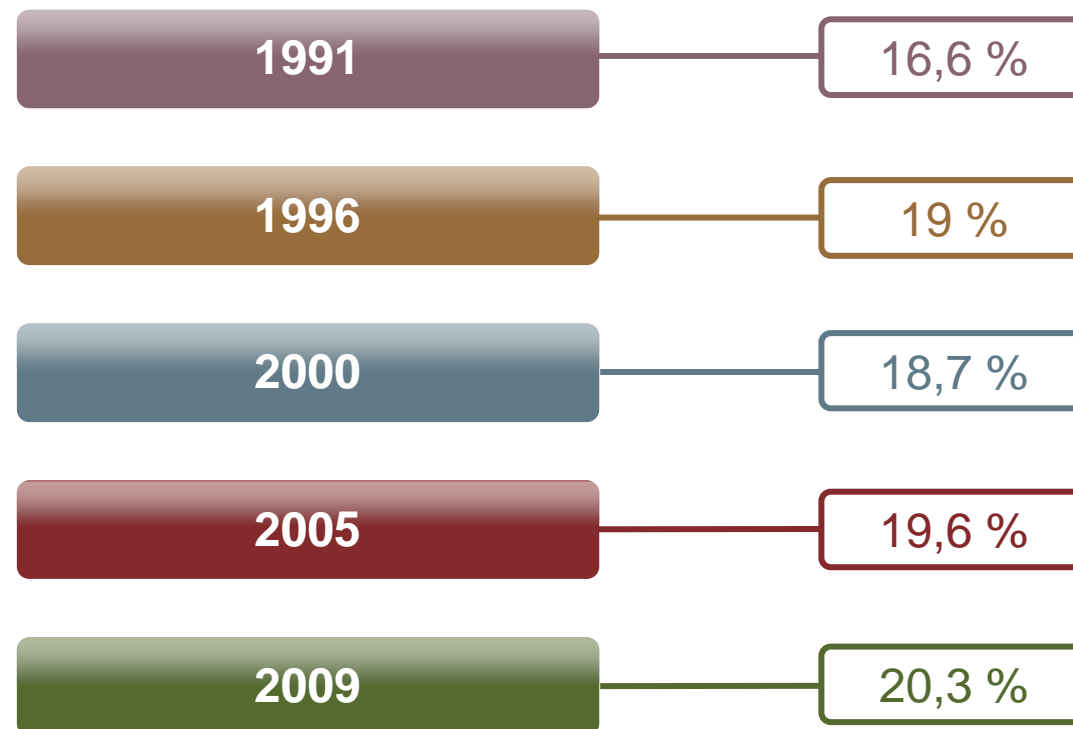
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
29/49

4.5 - Autres achats et charges externes en restauration entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles

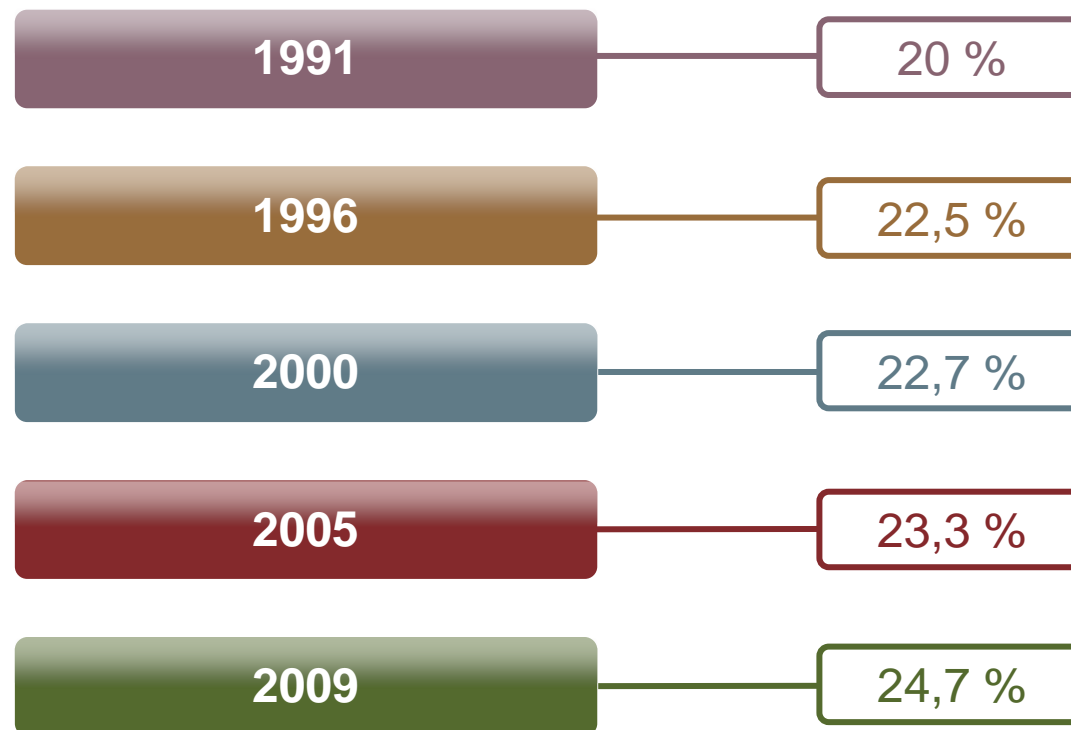


Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
30/49

4.6 - Autres achats et charges externes en hôtellerie-restauration entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
31/49

CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



1^{ère} partie

B - Les soldes intermédiaires de gestion

24 septembre 2009



Journées Renatour
CCI Metz



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr

1. - Les principaux soldes intermédiaires de gestion en restauration et hôtellerie-restauration en 2009

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

	Indicateurs SIG				
	Marge brute	Valeur ajoutée	E.B.E.	Résultat d'exploitation	Résultat courant
Hôtel restaurant	74,3 %	49,6 %	16 %	12,9%	11,5 %
Restaurant	68,7 %	48,4 %	15,8 %	14,9 %	13,9 %
Café restaurant	66,8 %	46,9 %	17,4 %	16 %	14,7 %
Crêperie	75,6 %	56,1 %	23,2 %	21,9 %	20,7 %
Pizzeria	71,2 %	51,6 %	18,7 %	17,8 %	16,8 %

Source : FCGA – Statistiques 2009



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
33/49

2 - Les principaux soldes intermédiaires de gestion : évolution entre 1991 et 2009 en restauration

	Indicateurs SIG				
	Marge brute	Valeur ajoutée	E.B.E.	Résultat d'exploitation	Résultat courant
1991	64,5 %	47,9 %	21 %	17 %	14 %
1996	66,2 %	47,2 %	18,8 %	15,3 %	13 %
2000	66,6 %	47,9 %	18,7 %	15,8 %	14 %
2005	68,1 %	48,5 %	17,2 %	14,5 %	13 %
2009	68,7 %	48,4 %	15,8 %	14,9 %	13,9 %

Source : FCGA – Statistiques annuelles



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
34/49

3 - Les principaux soldes intermédiaires de gestion : évolution entre 1991 et 2009 en hôtellerie-restauration

Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

	Indicateurs SIG				
	Marge brute	Valeur ajoutée	E.B.E.	Résultat d'exploitation	Résultat courant
1991	71,4 %	51,4 %	23,2 %	17,2 %	13,7 %
1996	72,4 %	49,9 %	20,8 %	14,8 %	11 %
2000	72,8 %	50,1 %	20,1 %	14,9 %	13 %
2005	73,4 %	50,1 %	17,8 %	13,4 %	12 %
2009	74,3 %	49,6 %	16 %	12,9 %	11,5 %

Source : FCGA – Statistiques annuelles





Conclusion sur « les soldes intermédiaires de gestion »

Une bonne analyse financière nécessite de connaître aussi les SIG et les standards admis. Au nombre de 8 selon le plan comptable, 5 ont été repris dans ce diaporama, 2 méritent une attention particulière.

- L'EBE : son résultat traduit la performance économique de l'entreprise. Il sert aussi de base pour l'évaluation de l'entreprise.
- Le Résultat Courant, dans la TPE soumise à l'impôt sur le revenu, il est la source des prélèvements pour la rémunération de l'exploitant.

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



CHAMBRE DE COMMERCE
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



2^{ème} partie

La mesure
de la productivité



Journées Renatour
CCI Metz



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr

www.alencon.cci.fr



La mesure de la productivité

Elle s'appuie sur les éléments de mesure suivants :

- Le chiffre d'affaires hors taxes,
- Le nombre de personnes employées ou actives (calculé en équivalent temps plein et affecté du coefficient de pondération qui s'impose notamment pour les apprentis,...),
- Le nombre d'heures totales travaillées,
- Le nombre de clients servis.

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



1 - La mesure de la productivité par type d'entreprise en 2009

Type d'entreprise	Effectif moyen	Productivité annuelle de CA
Hôtel restaurant	3,7	68,4 K€
Restaurant	3,2	67,1 K€
Café restaurant	2,7	64,7 K€
Crêperie	2,6	59,3 K€
Pizzeria	2,9	60,8 K€
Café Hôtellerie Restauration	2,5	70 K€

Source : FCGA – Statistiques 2009



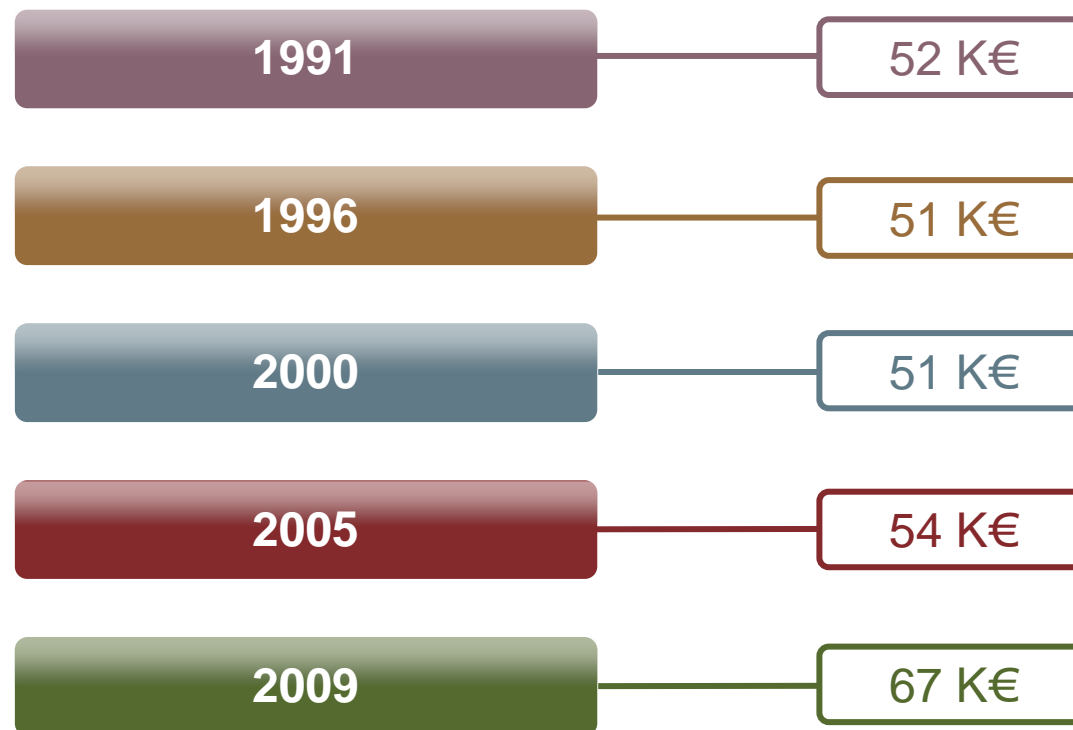
Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
39/49

2 - La mesure de la productivité en restauration entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles

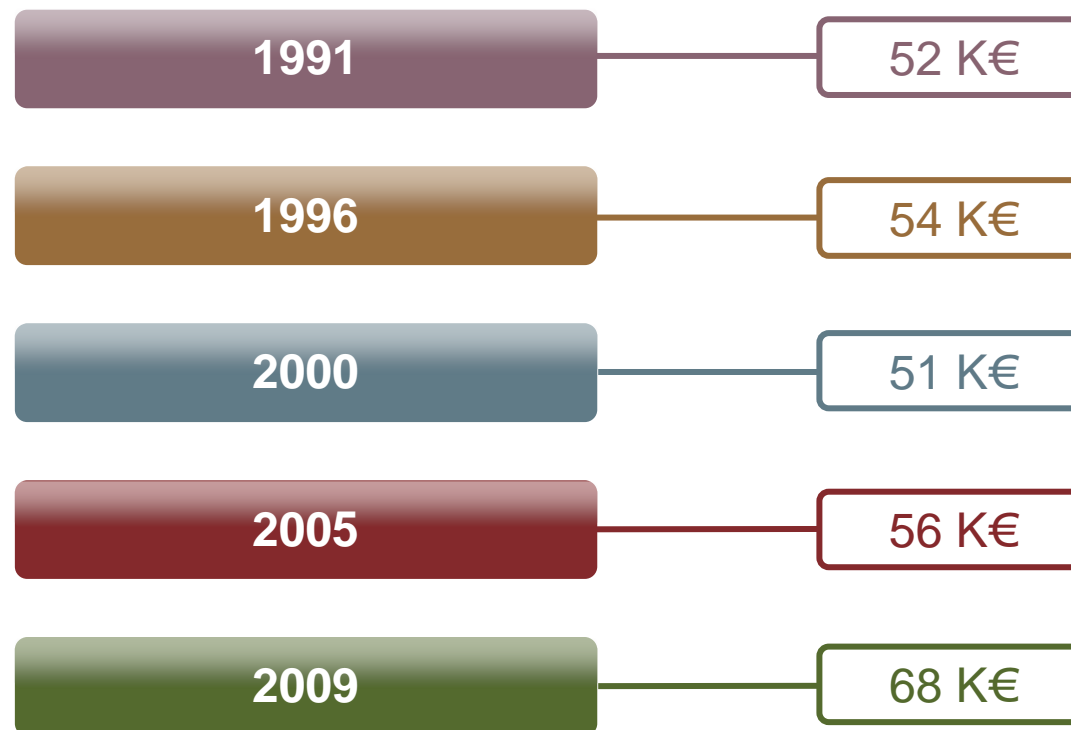


Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
40/49

3 - La mesure de la productivité en hôtellerie-restauration entre 1991 et 2009



Source : FCGA – statistiques annuelles



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
41/49

4 - La mesure de la productivité exprimée en chiffre d'affaires HT par personne

55.1	Hôtel et hébergement similaire	97 K€
56.10 A	Restaurant de type traditionnelle	68 K€
56.10 B	Restauration de type rapide	69 K€

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Source : *Mémento du Tourisme 2009 – Enquête annuelle d'entreprise 2007 dans les services (INSEE)*





3^{ème} partie

Les coûts de rénovation
et de mise aux normes
observés dans le département
de l'Orne

Journées Renatour
CCI Metz



12 place du Palais
B.P. 42
61002 Alençon cedex
Tél. : **02 33 82 82 82**
Fax : 02 33 32 10 16
cci@alencon.cci.fr



1 - Etude de l'impact des aides à l'investissement en faveur de la restauration

Principaux ratios
et points de repère
en restauration
et hôtellerie-restauration

Année	Nombre d'entreprises	Montant des dépenses	Moyenne / établissement	Nombre de places assises	Coût unitaire place assise
2007	5	263 K€	52 K€	350	751 €
2008	10	364 K€	36 K€	650	560 €
2009	5	240 K€	48 K€	450	534 €
Total	20	868 K€	43 K€	1 450	598 K€

NB : critère obligatoire : classement « Restaurant de tourisme »



Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
44/49

2 - Approche du coût d'investissement à l'unité place assise

Entreprise	Montant des travaux	Nombre de places assises	Valeur indicative du coût / m ²	Valeur indicative du coût / place
Bar-brasserie (170 m ²)	78,5 K€	50	461 €	1 570 €
Restaurant traditionnel (220 m)	49 K€	58	223 €	844 €
Restaurant pizzeria (110 m ²)	21 K€	50	191 €	420 €

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration



3 – Points de repère en investissements

Type de service ou enseigne	Surface	Investissement moyen / m ²	Investissement total
Restauration assise ⁽¹⁾	620 m ²	2 700 €	1 700 K€
Bistrot du Boucher ⁽²⁾	200 à 300 m ²	1 900 à 2 400 €	480 à 579 K€
Pizza del Arte ⁽²⁾	400 m ²	1 875 €	750 K€

(1) : Source : PROCOS

(2) : Source : site internet des enseignes



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
46/49



Conclusion

Les 5 lois de la rentabilité selon Alain Cazac, PDG du réseau des Bistrots du Boucher :

- **Loi 1 :** le ratio CA HT / investissements est de 1,2 si propriétaire immobilier et 2 si locataire du fonds de commerce.
- **Loi 2 :** le loyer ne doit pas dépasser 5 % du CA HT.
- **Loi 3 :** le prime cost doit être de 55 % dans les crêperies ou pizzérias, de 60 à 65 % dans la restauration traditionnelle, et de 70 % dans la restauration gastronomique.
- **Loi 4 :** le rendement des capitaux propres.
- **Loi 5 :** le bénéfice net après impôts doit être au moins égal à 5 % du CA HT.

Source : article CHR – L'Auvergnat de Paris – 24/03/2006



Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Journées Renatour
CCI Metz

24 septembre 2009



Conclusion personnelle

- Les restaurants qui font appel à une main d'œuvre qualifiée abondante peinent à trouver une rentabilité normale.
- Le baromètre des « ratios » ne se réduit pas à une statistique unique par indicateur de gestion.
- La personnalité d'un chef d'entreprise peut encore faire la différence. Sa stratégie est déterminante.
- Si gérer est important, vendre l'est encore plus car sans chiffre d'affaires ou un chiffre d'affaires insuffisant, pas de résultat positif.

MERCI DE VOTRE ATTENTION

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration





Quelques sources d'informations

- GIRA SIC CONSEIL – Cahier de tendances – Rentabilité et ratios – 2005
- Blog l'Hôtellerie – Jean-Claude Oulé – outils pratiques de gestion
- Fédération Nationale des Centres de Gestion Agréés (FCGA)
- Christian Bonnin – Créer/reprendre un restaurant
- Maîtriser la gestion hôtelière – Philippe Callot – Editions BPI

Principaux ratios
et points de repère

en restauration
et hôtellerie-restauration

Suite Journées
Renatour 2009 CCI
Metz

Mise à jour Janvier
2011
49/49

