

FINAL REPORT

printemps - 2012

## Gare de Travers

Groupe n°8

David Caille  
Sarah Dériaz  
Etienne Humbert  
Tania Pastor  
Fanny Udin

student | projet  
business | étudiants  
project | entreprise

## TERME DE REFERENCE

### Informations générales

Groupe No : 8

Nom	Prénom	Téléphone	Email
Udin	Fanny	078 614 36 88	<a href="mailto:fanny.udin@ehl.ch">fanny.udin@ehl.ch</a>
Pastor	Tania	079 311 24 73	<a href="mailto:tania.pastor@ehl.ch">tania.pastor@ehl.ch</a>
Sarah	Deriaz	076 510 92 18	<a href="mailto:sarah.deriaz@ehl.ch">sarah.deriaz@ehl.ch</a>
Humbert	Etienne	079 767 47 50	<a href="mailto:etienne.humbert@ehl.ch">etienne.humbert@ehl.ch</a>
Caille	David	079 648 25 47	<a href="mailto:david.caille@ehl.ch">david.caille@ehl.ch</a>

Responsable de groupe : David Caille

Code de l'honneur :

« En ma qualité d'étudiant de l'École hôtelière de Lausanne, je soutiens et défends l'intégrité académique, la rigueur académique et la liberté académique comme autant de valeurs fondamentales et essentielles d'un enseignement supérieur. J'affirme, en donnant ma parole d'honneur, que les travaux soumis en mon nom sont le fruit de mes propres efforts et que toute idée ou tout document, utilisé pour étayer ce travail et ne constituant pas une réflexion personnelle, est cité et référencé en conséquence.»

Confidentialité :

Par notre signature, nous confirmons que nous avons respecté et que nous respecterons la clause de confidentialité vis-à-vis de l'entreprise avec laquelle nous avons collaboré et du projet sur lequel nous avons travaillé. De plus, par notre signature, nous confirmons que nous avons fait notre projet nous-mêmes et ceci sans une aide externe, mis à part les ressources de l'école et de l'entreprise concernée.

**Nom et prénom**

**Signature**

David Caille \_\_\_\_\_

Sarah Dériaz \_\_\_\_\_

Etienne Humbert \_\_\_\_\_

Tania Pastor \_\_\_\_\_

Fanny Udin \_\_\_\_\_

Nom de l'entreprise mandataire :	Gare de Travers
Nom, prénom et titre du client :	Mme Denyse Hay-Campiche
Adresse de l'entreprise :	4, rue de la Gare – 2105 Travers
Numéro de téléphone :	032 863 14 83 / 078 601 74 85
Numéro de fax :	
Email :	denysehay@yahoo.fr
Contacts (Noms, Prénoms, titres et fonctions)	Jean-Paul Beuret
	Daniel Devenoges
	Claude Jaccard
	Grégoire Pavillon

## **Mission**

Etude de faisabilité pour réhabiliter la Gare de Travers à l'aide d'un nouveau concept.

Définition de réhabiliter : développer un projet qui puisse être en mesure d'être présenté aux CFF en tenant compte des attentes du mandant.

## **Objectifs du client**

- Créer un lieu de rencontre pour la population locale.
- Proposer un type d'hébergement sur le terrain adjacent de 5000 m2 afin de compléter le nouveau concept de la Gare de Travers.
- Inclure un aspect écologique dans le concept.
- Préserver ce lieu historique en proposant un concept rentable pour le futur.

## **Délivrables**

### **1. Analyse de marché**

- 1.1. Analyse de l'environnement macro & meso
  - 1.1.1. Recherche d'opportunité
- 1.2. Analyse de l'environnement micro
  - 1.2.1. Analyse des concurrents
  - 1.2.2. Analyse de la clientèle

### **2. Définition du concept**

- 2.1. Segmentation
- 2.2. Prévision de la demande
- 2.3. Positionnement
  - 2.3.1. Mission
  - 2.3.2. Vision

### **3. Marketing mix**

- 3.1. Politique de prix
- 3.2. Description de l'offre
- 3.3. Canaux de distribution

### **4. Description de l'infrastructure**

- 4.1. Croquis d'atmosphère d'une pièce dans le cadre du concept

### **5. Exploitation du concept**

- 5.1. Départements opérationnels
- 5.2. Ressources humaines

### **6. Forme juridique du concept**

- 6.1. Propriétaire du bâtiment
- 6.2. Exploitant

### **7. Proposition d'une campagne marketing**

- 7.1. Canaux
- 7.2. Budget

### **8. Coûts de l'infrastructure**

- 8.1. Estimation du coût des rénovations du bâtiment de la Gare

### **9. Politique de financement**

- 9.1. Conseil sur le type de financement

### **10. Etats financiers sur les 5 prochaines années**

- 10.1. Budget prévisionnel
- 10.2. Bilan
- 10.3. Flux financiers

### **11. Rentabilité du projet**

- 11.1. Valeur actuelle nette
- 11.2. Taux de rendement interne
- 11.3. Pay Back
- 11.4. Indice de profitabilité

## Limites

1. Recherche d'investisseurs
2. Déploiement de la campagne marketing
3. Plans et décoration d'intérieur
4. Limites liées à l'infrastructure du site (voie ferroviaire, voisinage, permis de construire)

## Méthodologie

### 1. Recherche des données secondaires

- 1.1. Base de données de l'EHL
- 1.2. Sources internes du client
- 1.3. Statistiques de la Commune du Val-de-Travers
- 1.4. Statistiques du Canton de Neuchâtel
- 1.5. Statistiques de la Confédération Suisse
- 1.6. Rapports du secteur hôtelier et restauration

### 2. Recherche des données primaires

- 2.1. Notre observation de l'offre et de la demande de la région
- 2.2. Entretien semi-directif avec 2 à 3 personnalités de la région et de l'industrie hôtelière et du tourisme
- 2.3. Entretien semi-directif avec l'ancien porte-parole des CFF, M. Jean-Louis Scherz
- 2.4. Entretien semi-directif avec M. Philippe Michaud, Directeur, Inter-hotel De L'estelou - Hotel Sommières France
- 2.5. Entretien semi-directif avec M. Cordes, Directeur de L'Aubier SA.
- 2.6. Entretien semi-directif avec 4 à 6 experts. Les experts proviendront du domaine hôtelier et du tourisme de la région.
- 2.7. Visite des sites touristiques de la région (Gorges de l'Areuse, Creux-du-Van, mines d'asphalte...)
- 2.8. Visite de la gare de Travers et du village de Travers
- 2.9. Visite de la région du Val-de-Travers
- 2.10. Visite de l'offre existante dans le Val-de-Travers

### 3. Analyse des données

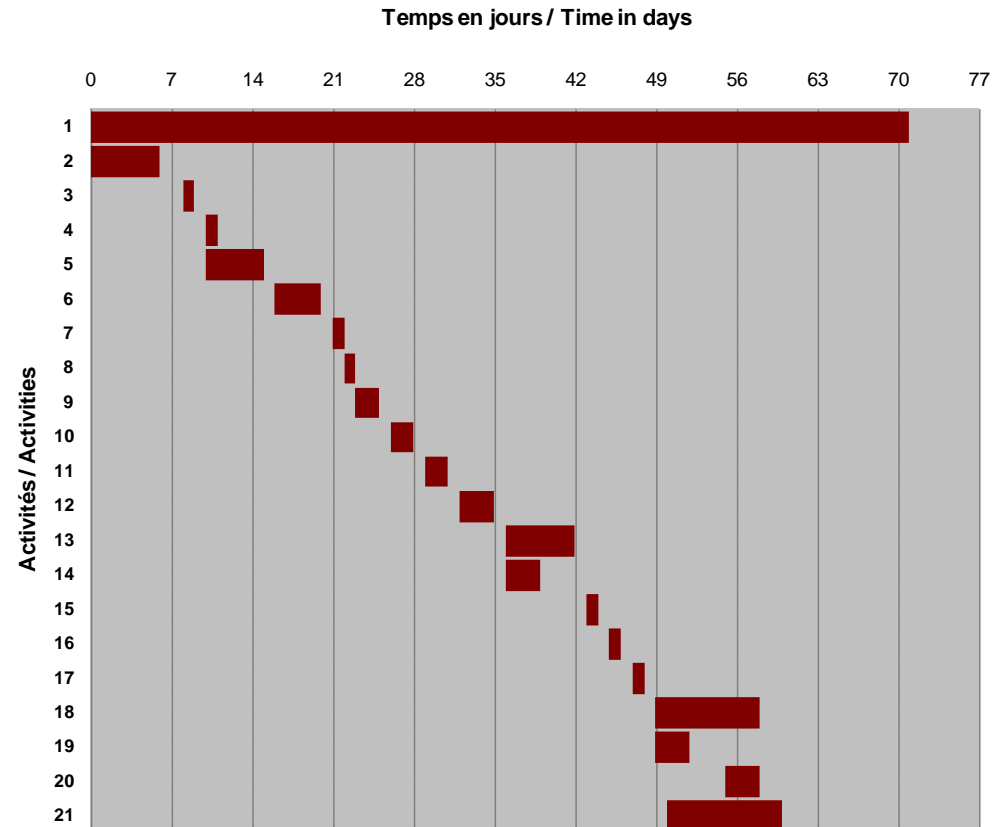
- 3.1. Retranscription des entretiens
- 3.2. Classification des données par thèmes (propriétaires d'établissements, population locale, etc) et analyse de ses dernières afin d'en tirer des conclusions applicables à notre projet.

## Plannification du projet

### Groupe 8

	Activité / Activity	En jours / In days		
		Début / Start	Fin / End	Durée / Length
1	Projet / Project	0	71	71
2	Elaboration des termes de références	0	6	6
3	Visites du site et de la région	8	9	1
4	Présentation des termes de références aux coordinateurs	10	11	1
5	Analyse environnement Macro, méso, recherche de données secondaires	10	15	5
6	Analyse Micro, analyse des concurrents. Recherche de données primaires	16	20	4
7	Mise en commun et rédaction, Recherche d'opportunités et élaboration du concept	21	22	1
8	Présentation intermédiaires aux clients (résumé de la présentation)	22	23	1
9	Segmentation	23	25	2
10	Positionnement	26	28	2
11	Prévision de la demande	29	31	2
12	Marketing mix (produits, prix, distribution)	32	35	3
13	Organisation de l'infrastructure	36	42	6
14	Exploitation de l'infrastructure	36	39	3
15	Forme juridique	43	44	1
16	Campagne marketing	45	46	1
17	Coûts des rénovations	47	48	1
18	Etats financiers	49	58	9
19	Politique de financement	49	52	3
20	Rentabilité du projet	55	58	3
21	Présentation finales	50	60	10

### GANTT - SBP 2012



# Budget

## Budget prévisionnel / Forcasted budget

Inputation / Input	Raison / Reason	Quantité / Quantity		Montant par pièce/ Cost per item	Montant / Ammount
20.02.2012 au 21.02.2012	<b>Visite sur le site (2 jours)</b> <i>Inspection du bâtiment et des lieux d'intérêt de la région</i>				
	Transport par voiture	200	km	SFr. 0.70	SFr. 140.00
	Repas de midi (5 pers. à CHF20.-/pers)	5	repas	SFr. 20.00	SFr. 100.00
27.02.2012 au 03.03.2012	<b>Visite dans la région et à l'hôtel de L'Aubier à Neuchâtel (2 jours)</b> <i>Entretiens semi-directifs avec les 2 à 3 personnalités de la région et du directeur de L'Aubier dans le cadre de la recherche de données primaires. Inspection du site de L'Aubier</i>				
	Transport par voiture	200	km	SFr. 0.70	SFr. 140.00
	Repas de midi (5 pers. à CHF20.-/pers)	10	repas	SFr. 20.00	SFr. 200.00
12.03.2012 au 16.03.2012	<b>Visite sur le site (2 jours)</b> <i>Entretiens avec les 4 à 6 experts de la région et prise de contact avec les entreprises dans le cadre de l'estimation du coût des rénovations de la Gare</i>				
	Transport par voiture	200	km	SFr. 0.70	SFr. 140.00
	Repas de midi (5 pers. à CHF20.-/pers)	10	repas	SFr. 20.00	SFr. 200.00
27.02.12 au 03.03.12	<b>Visite de l'Inter-hotel De L'estelou - Hotel Sommières France (2 jours)</b> <i>Entretien avec le directeur et les initiateurs du projet. Inspection de l'établissement et recueil des difficultés rencontrées dans la réalisation de ce projet.</i>				
	Transport par train (2 pers.)	2	tickets	SFr. 150.00	SFr. 300.00
	Taxi de Lunel à Sommière (aller et retour)	1	aller	SFr. 28.00	SFr. 56.00
	Hébergement (2 pers.)	2	nuits	SFr. 156.00	SFr. 312.00
	Repas de midi & soir (2 pers. à CHF20.-/pers)	8	repas	SFr. 20.00	SFr. 160.00
20.02.2012 au 11.04.2012	<b>Impression</b>				SFr. 500.00
20.02.2012 au 11.04.2012	<b>Téléphone</b>				SFr. 200.00
<b>TOTAL</b>					<b>SFr. 2'448.00</b>

Lu et approuvé / Read and approved:

Date:

Coordinateur / Coordinator:

Client (es) / Client(s):

## Organisation

Noms	Responsabilités	Fonctions	Tâches
<b>Tania Pastor</b>	Responsable de la bonne conduite du projet. Responsable marketing du projet.	Avocat du diable	Analyse de l'environnement macro & meso Analyse des concurrents Segmentation Positionnement Canaux de distribution Offre restaurant-coûts-taux de captage Evaluation des besoins en personnel Proposition d'une campagne marketing Élaboration de la présentation finale
<b>David Caille</b>	Responsable juridique du projet. Responsable hébergement et restauration	Représentant du groupe.	Analyse de l'environnement macro & meso Analyse des concurrents Prévision de la demande Canaux de distribution Offre hébergement-coûts-taux d'occupation Offre restaurant-coûts-taux de captage Coûts de l'infrastructure (rénovation) Élaboration de la présentation finale
<b>Etienne Humbert</b>	Responsable de la partie financière du projet Responsable hébergement	Responsable des échéances.	Analyse de l'environnement macro & meso Analyse de la clientèle Prévision de la demande Politique de prix Offre restaurant-coûts-taux de captage Coûts de l'infrastructure (rénovation) Politique de financement
<b>Fanny Udin</b>	Responsable de la partie financière du projet Responsable restauration	Responsable relation publique	Analyse de l'environnement macro & meso Analyse de la clientèle Prévision de la demande Politique de prix Offre restaurant-coûts-taux de captage Etats financiers  Rentabilité du projet
<b>Sarah Dériaz</b>	Responsable RH Responsable analyse de marché	Responsable cohérence du projet	Analyse de l'environnement macro & meso Analyse de la clientèle Segmentation Positionnement Produit Evaluation des besoins en personnel Proposition d'une campagne marketing Élaboration de la présentation finale



## REMERCIEMENTS

### **Pour leur expertise hôtelière et leurs connaissances de la région :**

- M. Matthias von Wyss, Directeur de l'entreprise « Goût et Région », Couvet
- M. Jean-Michel Messerli, Directeur du centre sportif, Couvet
- M. Jean-Nathanaël Karakash, Conseiller communal, Dicastères de l'économie et des finances, Val-de-Travers
- M. Pierre-Alain Rohrer, Directeur du restaurant « les Six-Communes », Môtiers
- Mme Katia Chardon Badertscher, Collaboratrice de l'Association Réseau urbain neuchâtelois et Secrétaire générale de l'Association Région Val-de-Travers
- Alain Barbal, chef de l'Office de la promotion économique cantonale, Neuchâtel

### **Pour leurs devis et informations:**

- M. Frédéric De Mont, Directeur Structure & Création, Lausanne
- M. Antoine Wasserfallen, Architecte et Docteur en sciences techniques de l'EPFL, Lausanne
- M. Jacques Guglielmetti, Architecte, Genève
- M. Jean-Pierre Jaton, Responsable des infrastructures EHL, Lausanne
- M. Ludovic Mercly, Responsable DSR pour Philippe Morris, Neuchâtel

### **Pour leurs précieux conseils :**

- M. Philippe de Frémont, Directeur de l'hôtel de l'Orange, Sommières
- M. Philippe Michaud, Directeur de l'hôtel de l'Estelou, Sommières
- M. Pierre Lerasle, Directeur des services de la Communauté de communes du Pays de Sommières, Sommières
- Mme Gabrielle Salom, Directrice de l'Office du tourisme du Pays de Sommières, Sommières

### **Pour leur soutien académique :**

- M. Ian Millar
- M. Antoine Wasserfallen
- M. Samad Laaroussi
- M. Philippe Masset
- M. Jamil Hebali
- M. Jean Cura
- M. Stefan Fraenkel

### **Et encore...**

Nous remercions chaleureusement pour leur aide précieuse, leur soutien et leurs remarques, toutes les personnes qui ne sont pas citées plus haut, mais qui ont pris part à la réalisation de ce projet.

## Résumé managérial

L'étude de faisabilité qui fait l'objet de ce rapport a été réalisée dans le cadre des Student Business Projects (SBP) de l'Ecole Hôtelière de Lausanne, en 2012. Le projet présenté dans ce document propose, à l'aide d'un nouveau concept, de réhabiliter la gare CFF du village de Travers, fermée depuis 2010.

Dans ce projet, le bâtiment garde une de ses fonctions d'origine de lieu de rencontre des voyageurs mais s'affirme aussi comme un lieu d'échange pour la population locale, et un hôtel insolite pour les personnes de passage dans la région.

### Contexte

---

Travers est l'un des 9 villages de la Commune de Val-de-Travers située dans la vallée du même nom. Cette région de l'Arc jurassien fait partie du canton de Neuchâtel, (Suisse Occidentale). Très touché par la crise horlogère des années 70, le Val-de-Travers a su aujourd'hui, redynamiser son développement économique. Il accueille plusieurs marques d'horlogerie de luxe qui cherchent dans la région, un savoir-faire local et reconnu. Sa situation géographique excentrée l'a protégée du développement agressif des grands centres urbains et lui a permis de préserver ses sites naturels d'exception et son mode de vie villageois. Ces atouts sont aujourd'hui très recherchés par les promeneurs et visiteurs de Suisse centrale. Le « Vallon » se révèle ainsi une destination à fort potentiel.

**Le Val-de-Travers est une région avec un fort potentiel.**

### Concept

---

Profitant de l'essor des hôtels insolites, l'hôtel-restaurant « Travers-Express » propose, de vivre une expérience sur le thème du train. Tout au long de son séjour, le client ressent des émotions qu'il avait peu à peu oubliées en quittant le monde de l'enfance. Le Travers-Express fait revivre au visiteur, une époque où le train et son univers impressionnaient le voyageur. L'infrastructure, le mobilier et le décor permettent au client de ressentir à nouveau l'ambiance des longs voyages en train. L'expérience va même plus loin et propose des éléments didactiques, tels que des films, sons et photographies qui permettent de retracer les moments forts de l'histoire de la gare et des chemins de fer suisses.

**Découvrir et apprendre au travers d'une expérience insolite.**

Le Travers-Express a également l'ambition de recréer un lieu de rencontre fort et attractif sous forme d'un restaurant, d'une place de jeux et de services au public (ateliers pour enfants, activités pour personnes âgées, etc).

**Lieu de rencontres et d'échanges.**

Le Travers-Express a également l'ambition de recréer un lieu de rencontre fort et attractif sous forme d'un restaurant, d'une place de jeux et de services au public (ateliers pour enfants, activités pour personnes âgées, etc).

Proposer une expérience hôtelière autour du train n'est pas encore exploité dans le Val-de-Travers. Toutefois, la population locale s'identifie à ce thème grâce à un héritage ferroviaire dans la région qui continue d'exister au travers de l'association Vapeur Val-de-Travers.

Les caractéristiques revendiquées par l'établissement sont la nostalgie d'une époque révolue, l'authenticité du lieu, la proximité de la nature et le respect de l'environnement.

## **Hébergement & restauration**

---

Construites sur un terrain de 5000 m<sup>2</sup> à l'est de la gare, les 30 chambres sont disposées comme deux trains à l'arrêt. L'accès se fait par un quai entre les deux trains. Les chambres 1<sup>ère</sup>

**30 chambres agréables, spacieuses  
disposées à la manière d'un train.**

classe mesurent 20m<sup>2</sup> avec une kitchenette et peuvent être louées sous forme de studio pendant une ou plusieurs semaines. Les chambres 2<sup>ème</sup> classe font 16 m<sup>2</sup> et sont des doubles ou des twins. Les chambres sont construites en bois et indépendantes les unes des autres. Le client prend son ticket (check-in) au guichet (réception) de la gare et emprunte le quai pour se rendre à sa chambre.

Le taux d'occupation des lits est de 29% en 2014 et de 41% en 2018. Le prix moyen d'une chambre en 2014 est de CHF 157.-.

La gare est constituée d'un restaurant de 50 places (le Wagon-restaurant), d'un tea-room (le Café de l'Aiguillage) au rez-de-chaussée et d'une salle de conférence au premier étage. Cette dernière mesure 56 m<sup>2</sup> et peut accueillir jusqu'à 50 personnes. La décoration chaleureuse, feutrée et accueillante du bâtiment rappelle l'univers du train.

## **Ressources humaines**

---

Durant la basse saison, 4.1 équivalent temps plein (ETP) et 8.3 ETP durant la haute saison sont nécessaires pour la bonne gestion de l'exploitation. La masse salariale du Travers-Express est de CHF 396'180.- en 2014 et de CHF 426'984.- en 2018. Un 13<sup>ème</sup> salaire est inclus dans ces montants.

## **Segmentation**

---

Le projet est inscrit dans un environnement en plein développement touristique et économique, ce qui permet de viser différents segments de clientèle. 44% de celle-ci sont des groupes, 27% sont des individus loisirs et 5% sont des locations de studio. Les touristes individuels proviennent majoritairement de Suisse alémanique. Le développement économique lié à l'industrie horlogère, permet, quant à lui, de viser une clientèle d'affaires qui représente 24% de la clientèle totale. Le Wagon-restaurant attire la clientèle locale.

**Le touriste suisse alémanique est  
un segment cible.**

## **Communication & distribution**

---

Le Travers-Express communique aux visiteurs et à la population locale par l'intermédiaire d'un site Internet et des réseaux sociaux. Les sites de réservation sont également

**Créer un lien fort avec les  
partenaires et la population locale.**

utilisés pour distribuer et promouvoir l'établissement auprès des visiteurs provenant de Suisse alémanique. Les sorties de groupe et d'entreprise sont ciblées par l'intermédiaire d'entreprises partenaires. L'accent est mis également sur la fête d'inauguration qui est d'envergure pour la région et qui permet de créer un lien fort entre le Travers-Express et la population locale.

Il est également nécessaire de communiquer sur le caractère de l'expérience en utilisant des partenaires qui font connaître l'établissement en tant que séjour ou destination insolite.

### Forme juridique & exploitant

Les investisseurs forment une société anonyme qui est propriétaire du bâtiment et du terrain adjacent. Un exploitant est recruté pour gérer le Travers-Express. Il investit un montant d'environ CHF 35'000.- qui englobe la petite décoration du restaurant, la vaisselle et le matériel d'entretien.

### Investissement

L'investissement total du projet est évalué à CHF 4'000'000.- Il inclut la rénovation du bâtiment, la création du complexe hôtelier, la campagne de communication ainsi que l'achat du terrain et de la gare dans son état actuel. Les travaux de rénovation du bâtiment principal sont estimés à partir d'un prix par mètre carré qui est de CHF 2'300.- Ceci implique des travaux de rénovation de CHF 640'000.- auxquels s'ajoutent des travaux pour éliminer l'amiante (CHF 100'000.-) ainsi que l'installation de la cuisine et du mobilier, soit environ CHF 350'000.-. Concernant le complexe hôtelier, le prix d'une chambre est de CHF 50'000.- et inclut le mobilier.

Investissement total ± 15%	CHF
Achat terrain à 5000m <sup>2</sup>	750'000
Achat bâtiment	100'000
Bâtiment principal	1'099'800
Complexe hôtelier	1'925'000
Communication	19'600
Réserve Cash	100'000
<b>TOTAL</b>	<b>3'994'400</b>

### Financement

L'investissement initial de 4 millions est financé par 50% de capitaux propres et 50% de dettes. Le coût du capital est de 8% selon les attentes du secteur hôtelier et estimé selon un investissement patrimonial plutôt qu'à court terme. Le coût de la dette s'élève à 4% ce qui correspond aux taux d'intérêts actuel pour un prêt à long terme. Le coût moyen pondéré du capital est donc de 5.8%.

### Résultats financiers

Le chiffre d'affaires global de la société est de CHF 954'018.- en 2014 et atteint CHF 1'317'746.- en 2018, ce qui correspond à une évolution de 38% sur la période. Il se répartit entre l'hébergement (70%) et la restauration (30%).

La première année, l'exploitation est en perte nette à hauteur de CHF 31'094.-. 4 ans plus tard, l'entreprise dégage un bénéfice net de CHF 170'835.-, ce qui correspond à 13% du chiffre d'affaires. Au vu des résultats, l'exploitation permet de verser des dividendes dès 2016. Le montant des dividendes versés est CHF 160'000.- par an environ. Ainsi, le bénéfice net est presque totalement reversé aux actionnaires.

**Dès la 2<sup>ème</sup> année, le Travers-Express dégage un bénéfice de CHF 111'241.-.**

Budget Prévisionnel	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire	954'018	1'179'561	1'264'471	1'292'067	1'317'746
Résultat Opérationnel	452'894	662'456	738'143	759'149	778'544
Résultat d'Exploitation Brut	272'748	453'292	503'894	520'674	536'135
Bénéfice net	-31'094	111'241	148'347	160'086	170'835

Les ratios de rentabilité, d'endettement et de liquidités démontrent la bonne santé financière de la société. La rentabilité des capitaux propres est de 5.65% en 2015 et ne cesse d'augmenter d'année en année pour atteindre 8.3% en 2018. Le ratio de couverture des charges d'intérêts est de 2.28 la première année et s'élève à 6.43 en 2018. Par conséquent, la société peut largement faire face à son service de la dette. La trésorerie initiale est de CHF 119'600.- et atteint CHF 446'088.- en 2018, soit une augmentation de 33% par an en moyenne. La trésorerie est toujours positive et augmente d'année en année. Il n'y a pas de problème de liquidités et peu de risque de faillite car l'endettement est raisonnable.

**Les ratios démontrent la bonne santé financière du Travers-Express.**

Le Travers-Express crée de la valeur comme l'atteste la valeur ajoutée économique (EVA) qui est positive dès 2015. Plus important encore, la valeur actuelle nette (VAN) qui mesure la création de valeur sur la durée de vie du projet est positive (CHF 853'974.-) pour le Travers-Express. Ceci indique qu'il est judicieux d'investir dans le projet. Le dernier indicateur important pour les futurs investisseurs est le taux de rendement interne (TRI) qui doit être supérieur au coût du capital, ce qui est le cas du Travers-Express.

Création de Valeur (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur Economique Ajoutée (EVA)	-20'440	112'398	155'235	171'945	187'024
Création de valeur (VAN)	853'974				
Taux de rendement interne (TRI)	10.27%				

### **Pourquoi investir?**

Il est donc recommandé aux investisseurs de financer ce projet car tous les indicateurs sont positifs et le projet crée de la valeur. De plus, les actionnaires reçoivent des dividendes dès la 3<sup>ème</sup> année d'exploitation. L'horizon d'investissement varie entre 13 et 17 ans.

**« Le Travers-Express est en gare. Il n'attend qu'un signal pour commencer son long voyage ! »**

## Table des matières

1.	Contexte .....	17
1.1.	Val-de-Travers .....	17
1.2.	Travers.....	18
2.	Analyse de l'environnement.....	19
2.1.	Environnement macro.....	19
2.1.1.	Démographique.....	19
2.1.2.	Economique.....	20
2.1.3.	Ecologique .....	20
2.1.4.	Socioculturel.....	20
2.1.5.	Technologique .....	21
2.2.	Environnement méso .....	21
2.2.1.	Tendances touristiques globales .....	21
2.2.2.	Tendances touristiques suisses .....	22
2.3.	Environnement micro.....	23
2.3.1.	Population locale.....	23
2.3.2.	Déroulement et résultat de l'analyse primaire .....	23
3.	Concept .....	24
3.1.	Caractéristiques du concept.....	25
3.1.1.	Hébergement.....	25
3.1.2.	Restauration .....	28
3.1.3.	Salle .....	32
4.	Analyse de marché .....	33
4.1.	Demande Hébergement.....	33
4.1.1.	Segments cibles .....	33
4.1.2.	Prévision de la demande selon le marché potentiel .....	33
4.2.	Demande Restauration.....	35
4.2.1.	Segments cibles .....	35
4.2.2.	Prévision de la demande selon le marché potentiel .....	35
4.3.	Offre .....	37
4.4.	Concurrence .....	38

5.	Marketing .....	38
5.1.	Positionnement .....	38
5.1.1.	Stratégie de positionnement.....	38
5.1.2.	Tremplin de différenciation.....	39
5.1.3.	Vérification des tremplins de différenciation.....	39
5.2.	Communication .....	40
5.3.	Distribution.....	41
5.3.1.	Clientèle individuelle .....	41
5.3.2.	Groupes .....	42
6.	Forme juridique.....	42
6.1.	Société anonyme (SA).....	43
6.2.	Profil de l'exploitant .....	43
7.	Opérations.....	44
7.1.	Investissements initiaux .....	44
7.1.1.	Le bâtiment de la gare.....	44
7.1.2.	Le complexe hôtelier et le quai .....	44
7.1.3.	Campagne de communication.....	45
7.2.	Investissement de l'exploitant .....	45
7.3.	Modèle de revenu .....	46
7.4.	Politique de prix .....	46
7.4.1.	Hébergement.....	46
7.4.2.	Location de la salle .....	48
7.4.3.	Restaurant .....	48
7.5.	Processus du concept hébergement .....	50
7.6.	Horaire.....	51
7.7.	Collaborateurs .....	51
7.7.1.	Effectifs en basse saison .....	51
7.7.2.	Effectif en haute saison .....	51
7.7.3.	Salaires.....	52
7.7.4.	Masse salariale .....	52
7.7.5.	Compétences requises .....	52
7.7.6.	Gestion du personnel .....	53

7.8. Sous-traitance.....	53
8. Plan financier.....	53
8.1. Résultat d'exploitation .....	53
8.2. Rentabilité .....	54
8.3. Liquidités .....	54
8.3.1. Equation du bilan et trésorerie .....	55
8.4. Endettement.....	55
8.5. Financement.....	55
8.6. Création de valeur .....	56
9. Analyse financière du Wagon-restaurant.....	57
9.1. Résultats financiers .....	57
10. Conclusion .....	57
11. Recommandations.....	58
12. Bibliographie de l'étude .....	60
13. Annexes .....	63



## Introduction

Dans le cadre de notre Student Business Project (SBP), il nous a été demandé de réaliser une étude de faisabilité afin de réhabiliter la gare de Travers à l'aide d'un nouveau concept utilisant le bâtiment et le terrain adjacent de 5000 m<sup>2</sup>. Afin d'identifier une opportunité, nous avons commencé par énumérer les différentes possibilités qui nous semblaient intéressantes et réalisé une analyse qualitative auprès de la population locale. Ces deux étapes nous ont permis de répertorier 46 concepts. Nous avons ensuite éliminé petit à petit les différents projets qui nous paraissaient irréalisables ou peu rentables. L'élimination s'est faite compte tenu des contraintes de la région et du bâtiment, des recherches macro, méso et micro environnementales et enfin, des avis et commentaires d'experts de la région (*voir annexe 1*). Suite à cette recherche, l'industrie de l'accueil se profile comme la meilleure opportunité. L'étude se présente de la manière suivante : une brève description de la région du Val-de-Travers (chapitre 1) et une analyse de l'environnement (chapitre 2) sont tout d'abord exposées. Le chapitre 3 présente ensuite le concept imaginé pour réhabiliter la gare de Travers et le terrain annexe. Suit une analyse du marché avec présentation du marché potentiel et des concurrents (chapitre 4). Le chapitre 5 développe la partie marketing, distribution et communication. Le chapitre 6 décrit la forme juridique de l'établissement et le suivant détaille les opérations. Le 8<sup>ème</sup> chapitre développe la partie financière du concept. Enfin, les recommandations (chapitre 9) et la conclusion (chapitre 10) expliquent l'intérêt d'investir dans notre projet.

## 1. Contexte

### 1.1. Val-de-Travers

Le Val-de-Travers est une vallée du Canton de Neuchâtel située dans l'Arc jurassien, en Suisse, enclavée entre le littoral neuchâtelois à l'est et la Franche-Comté à l'ouest.

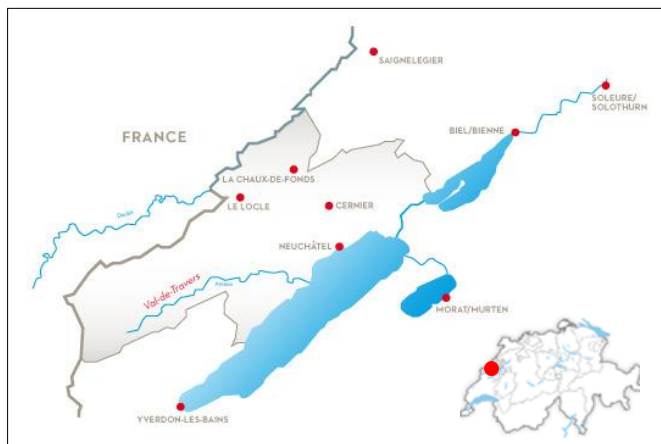


Figure 1 : Carte de la région

Source : <http://www.defi-vdt.ch/fr/page/region/3>  
 Source : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Val-de-Travers>

La Commune de « Val-de-Travers » est née le 1er janvier 2009 de la fusion des 9 anciennes Communes de Môtiers, Couvet, Travers, Noiraigue, Boveresse, Fleurier, Buttes, St-Sulpice et Les Bayards. Ces 9 collectivités restent cependant bien vivantes en tant que villages. La vallée souffre toutefois d'exode



Le village est étalé en longueur et se trouve divisé en quatre par les voies de chemin de fer au nord, la rivière Areuse au sud et la route cantonale au milieu. Le village n'a pas de centre, ni de lieu de rencontre pour la population locale. Les principaux commerces sont une boulangerie, une boucherie, une pharmacie, un fleuriste, un magasin d'alimentation et deux petits café-restaurants.

Le **bâtiment de la gare** date de 1860. Il est construit sur 3 étages (rez-de-chaussée, 1er étage et les combles) avec une cave. La surface exploitable est de 278m<sup>2</sup> répartis sur 2 étages. Le bâtiment est vide depuis avril 2010 et l'intérieur du bâtiment se délabre depuis lors. Il ne reste rien à l'intérieur, excepté



Figure 5: Gare de Travers face sud  
Source: Jean-Paul Beuret, Travers

le guichet-client et une **machine à aiguillage**. Cette

dernière est impressionnante et a une grande valeur historique. Il y a un parking côté sud avec une trentaine de places et un terrain en herbes de 5000 m<sup>2</sup> à l'est du site ([voir Annexe 3](#)). Sur ce terrain, un bâtiment en bois d'un étage sert de dépôt pour des outils appartenant aux Chemins de fer fédéraux (CFF).



Figure 6 : Machine à aiguillage  
Source: SBP 8

## 2. Analyse de l'environnement

### 2.1. Environnement macro

#### 2.1.1. Démographique

*Quels sont les segments démographiques les plus intéressants à cibler pour le concept?*

L'analyse démographique révèle qu'en Suisse, le groupe des **baby-boomers** (personnes de 45 à 64 ans) (Deloitte, 2010) compte pour 35% de la population totale avec 2.7 millions de personnes. Ces personnes ont un revenu élevé et aiment se faire plaisir en dépensant leur argent pour les loisirs

(Euromonitor A, 2010). Il s'agit donc d'un segment intéressant tant au niveau de sa taille qu'au niveau de ses ressources financières. La Suisse compte aussi de plus en plus de **jeunes actifs célibataires** ayant la trentaine. Ces jeunes, dont le revenu disponible est élevé, aiment s'offrir des produits ou services récréatifs (Euromonitor A, 2010). Les **familles** forment une troisième catégorie importante. En effet, les enfants, formatés par la publicité, ont une influence de plus en plus grande sur la consommation familiale. Les parents qui culpabilisent de consacrer moins de temps à leurs enfants accèdent plus facilement à leurs désirs de consommation (ibid).

### 2.1.2. Economique

**La crise financière** a rendu les clients beaucoup plus sensibles aux prix. La Suisse est doublement pénalisée, car elle subit depuis le début de la crise un **franc fort** qui dissuade les touristes étrangers de venir passer leurs vacances en Suisse (Euromonitor C, 2011). Cependant, **le tourisme interne pourrait se**

*Quels sont les effets positifs et négatifs de la situation économique qui peuvent avoir un impact sur le projet?*

**développer** suite à l'augmentation du prix du pétrole. En effet, les prix des billets d'avion pourraient augmenter de façon à ce que les vacanciers renoncent à partir très loin. La population suisse aurait alors tout avantage à passer ses vacances en Suisse (Euromonitor C, 2011). **Le chômage, quant à lui, devrait baisser** jusqu'à 3.4 % en 2012 ; la population serait ainsi plus encline à dépenser son argent qu'auparavant (Euromonitor C, 2011). Enfin d'après Philippe Thner, Président de l'Association romande des hôteliers, les **coûts de construction** en Suisse sont si élevés qu'il est difficile de pratiquer des prix bas, en particulier dans l'hôtellerie (Delacour, 2012). Ceci offre une opportunité pour les nouvelles constructions modulaires moins chères à l'investissement, qui permettent d'offrir des prix plus bas.

### 2.1.3. Ecologique

*Comment tenir compte de l'intérêt de la population pour l'écologie?*

**La prise de conscience écologique** a modifié la façon de penser d'une bonne partie de la population. Ainsi, les investisseurs, les gouvernements et les touristes manifestent un grand intérêt pour le développement durable. Les clients sont maintenant **demandeurs d'authenticité** et ils l'exigent autant dans la destination que dans le produit. Ils sont à la

recherche d'expériences qui soient en accord avec leur désir de préserver les ressources et l'environnement (World Travel & Tourism Council, 2011).

Les générations actuelles souhaitent retourner à un mode de vie plus équilibré, plus responsable et plus authentique. Elles préfèrent ainsi **consommer de manière durable et écologique** et manger des produits sains (Euromonitor B, 2010). Elles sont d'ailleurs prêtes à payer plus cher des produits ou des services correspondant à cette tendance (KPMG, 2011).

### 2.1.4. Socioculturel

Dans les pays industrialisés, l'exode urbain est de plus en plus marqué. Les citadins s'installent à la campagne pour fuir l'agitation des villes. Cet exode favorise **l'implantation de produits ou services citadins dans les campagnes**, tels que des cafés simples ou chics (Euromonitor, 2011). Paradoxalement, cette population veut aussi un retour des traditions, de la qualité et des valeurs anciennes. C'est pourquoi, il y a une demande grandissante autour des **produits à caractère nostalgique** qui rappellent l'enfance ou qui permettent de se souvenir d'une époque passée (Euromonitor H, 2011).

*Quels sont les intérêts et les nouvelles tendances socioculturelles susceptibles d'avoir un impact sur le concept?*

En ce qui concerne les loisirs, un tiers des Suisses est **passionné de marche, de randonnée ou de jogging**. Les Suisses alémaniques sont les plus enthousiastes dans ce domaine. 39% d'entre eux font de la randonnée régulièrement contre 17% des Suisses romands et 22% des Tessinois (Euromonitor D, 2011). La population suisse est également très friande de sorties entre amis. Une étude récente montre que 90% de la population rencontre ses amis au moins une fois par semaine. De plus, 50% de ces derniers **fréquentent au moins une fois par semaine un bar ou un restaurant** (Euromonitor A, 2010).

La population suisse **se déplace facilement et fréquemment en train**. Elle a d'ailleurs remporté en 2008, le plus haut taux d'utilisation des trains, avec un déplacement moyen de 2,4 km par jour et par personne (Euromonitor I, 2012).

### 2.1.5. Technologique

*Quels sont les impacts des développements technologiques qu'il ne faut pas oublier ?*

Internet fait maintenant partie du quotidien. Les touristes l'utilisent de plus en plus pour préparer leurs voyages et leurs vacances. La technologie mobile leur permet même de réserver ou consulter des produits touristiques pendant leurs déplacements (World Travel & Tourism Council, 2011). De plus, les réseaux sociaux et certains

sites Internet permettent aux clients de partager leur expérience du produit instantanément, comme par exemple le site Tripadvisor. Ces avancées technologiques ont **changé la manière de commercialiser les produits** (World Travel & Tourism Council, 2011) **mais aussi la manière de les consommer** : en 2010 par exemple, deux consommateurs suisses sur trois achètent sur Internet (Euromonitor F, 2011).

## 2.2. Environnement méso

### 2.2.1. Tendances touristiques globales

Le tourisme de masse a laissé place à une demande croissante de voyages individuels. **Les critères éthiques et sociaux** déterminent souvent la destination (Hotelleriesuisse, 2010). « L'hôte de demain veut un produit qui cadre avec le pays et la destination et lui promet une **expérience unique**. » (Hotelleriesuisse, 2010). Ainsi, on observe un développement du tourisme doux, éco et socio-responsable, avec un accent mis sur **l'authenticité de l'offre** (Regiosuisse, 2009).

*Quels aspects sont recherchés par les touristes lors de leurs déplacements que le concept devrait exploiter ?*

Avec ses paysages magnifiques et sa nature peu polluée, la Suisse s'inscrit dans la tendance de la promotion des activités touristiques spécialisées. « Suisse tourisme » apporte notamment son soutien dans la promotion des activités sportives, de la condition physique, de la santé et de la randonnée pédestre. Ainsi, la promotion de la Suisse se fait au travers de la nature splendide que cette dernière offre et les innombrables possibilités de randonnée (Euromonitor C, 2011). Grâce à cette promotion, la Suisse est très attractive pour le segment des LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability) (Euromonitor



C, 2011). Suisse tourisme encourage également le marché des séminaires et des activités éducatives (Organisation Mondiale du Tourisme, 2001).

Les habitudes et la manière de voyager changent. Les clients préfèrent maintenant voyager plus souvent, mais pour des séjours plus courts (World Travel & Tourism Council, 2011).

### 2.2.2. Tendances touristiques suisses

*Quelles sont les tendances touristiques des Suisses dont le projet peut profiter ?*

En général, **les Suisses effectuent des voyages de 1 à 2 nuits**, principalement en Suisse, tandis que les voyages plus longs sont plus nombreux à l'étranger. On observe une croissance du nombre de voyages de 2 nuits entre 2009 et 2010, tandis que les voyages de 1 et 3 nuits sont stables et que les voyages de plus de 4 nuits sont en baisse (OFS C, 2011).

**Les Suisses alémaniques voyagent bien plus** que le reste de la population helvétique avec environ 1.3 voyage en Suisse avec nuitées par personne et par année contre 0.6 pour les Romands et 0.4 pour les Tessinois (OFS C, 2011).

Le tourisme de loisirs en Suisse, en 2010, est composé des catégories de touristes suisses et étrangers suivantes: les individuels, les couples, les groupes (plutôt des personnes âgées) et les familles (Euromonitor C, 2011). Ce tourisme de loisirs représente 81% des recettes touristiques en Suisse (Euromonitor C, 2011).

#### L'hôtellerie

En Suisse, une **croissance de 1.5% des nuitées est attendue** en 2012. En 2013, en raison des investissements accrus dans l'hôtellerie, le nombre de nuitées augmentera encore de 2.9% (SECO, 2011). Le taux net d'occupation<sup>1</sup> des hôtels et établissements de cure est de 52.3% en 2010 contre 51.7% en 2009 (OFS B, 2011).

Le canton de Neuchâtel affiche les taux d'occupation les plus bas de Suisse avec un taux de 29.9% (OFS B, 2011). Le taux net d'occupation durant la saison touristique d'hiver 09/10 a été de 23.8% et durant la saison touristique d'été 2010 de 35.4% (OFS B, 2011).

#### La région

Au niveau régional, le taux d'occupation moyen des chambres dans le Val-de-Travers est de 30% sur l'année (Messerli, 2012) ce qui représente environ 12'000 nuitées pour 2010 (Karakash, 2012). A noter que 80% des touristes dans le Val-de-Travers viennent de Suisse alémanique (Karakash, 2012). La durée de séjour moyenne dans le Val-de-Travers est de 1.4 nuits (Von Wyss, 2012).

<sup>1</sup> **Taux net d'occupation** : « Nombre de nuitées-chambres divisé par la capacité totale nette de chambres de la période considérée, exprimé en pourcent (La capacité nette de chambres est le nombre de chambres d'un établissement pendant le mois sous revue multiplié par le nombre de jours d'ouverture de cet établissement pendant ce mois. » (OFS, 2011)

## 2.3. Environnement micro

### 2.3.1. Population locale

Sur ses **10'840 habitants**, la Commune de Val-de-Travers compte en 2008, 4'950 actifs. Le taux de chômage est de 5.7% en 2011 (Plasta, SECO, 2010). Le revenu mensuel disponible par ménage en 2008 est de CHF 4'155.- (après impôts, contributions et assurances sociales) (OFS, 2008). Les

*Quelles sont les caractéristiques de la population locale que le concept doit prendre en compte ?*

dépenses de consommation mensuelles par ménage en 2008 sont de CHF 3500.- (OFS, 2008). Les dépenses consacrées à l'hébergement et à la restauration représentent 5,6% des dépenses à savoir **un budget de CHF 196.- par mois**.

Le rapport « Perspective de la population 2009-2040 Neuchâtel » (Statistique Vaud, 2010) montre que les ménages du Val-de-Travers devraient diminuer durant les prochaines années (2010 : 5'539, 2015 : 5'471, 2020 : 5'381). A l'heure actuelle, les ménages comptent en moyenne 1,99 personne (ibid.).

La Commune voit rentrer et sortir **1500 pendulaires** chaque jour (Karakash, 2012).

La répartition des emplois par secteur est la suivante (Karakash, 2012) :

- Secteur primaire : 300 emplois ;
- **Secteur secondaire** : 2600 emplois (+1000 en 2013) ;
- Secteur tertiaire : 2200 emplois.

### 2.3.2. Déroulement et résultat de l'analyse primaire

Pour avoir un meilleur aperçu de la région et de ses habitants 24 personnes résidant dans le Val-de-Travers ont été interrogées. La recherche qualitative s'est déroulée sous forme d'entretien non directif sur les trois thèmes suivants :

1. Perception de la région (comment ces personnes perçoivent leur région et ce qu'elles y font).
2. Tourisme dans la région (comment ces personnes jugent le tourisme dans la région, ce qui manque et ce qui pourrait être développé).
3. Perception du bâtiment et évaluation des concepts proposés (ce que ces personnes pensent du bâtiment de la gare et ce qu'elles pensent des concepts proposés).

Quelques entretiens anonymes représentatifs ainsi que la synthèse de l'ensemble sont présentés dans **l'annexe 4**.

Pour compléter ces premières analyses, des entretiens avec des personnes considérées comme des experts ont également eu lieu. Les experts sont : M. Karakash (Conseiller communal de Val-de-Travers en charge du dicastère de l'Economie et du Tourisme), M. Messerli (Directeur du centre sportif de Couvet), M. Rohrer (Exploitant du restaurant des Six-Communes à Môtiers), M. Von Wyss (Propriétaire et fondateur de l'entreprise « Goût&Région ») et Mme Katia Chardon (Collaboratrice de l'Association Réseaux Urbain Neuchâtelois et Secrétaire générale de l'Association Région Val-de-Travers).

Ces recherches primaires révèlent que le village de **Travers semble laissé pour compte** et qu'il ne profite ni du tourisme, ni des entreprises de la région. De ce fait, il manque de vie et les café-restaurants actuels ne plaisent pas beaucoup à la population locale.

En ce qui concerne le tourisme, les entretiens soulèvent qu'il y a un réel **manque d'établissements hôteliers** dans la région pour accueillir les touristes l'été. En particulier, les groupes voyageant en autocar (50 personnes) sont logés à Neuchâtel ou au Locle, faute d'infrastructures dans le Vallon.

Les touristes individuels viennent principalement de **Suisse alémanique**, une grande partie des touristes viennent à la journée, principalement pour la randonnée et le tourisme doux.

En ce qui concerne la gare de Travers, les entretiens montrent que les personnes de la région seraient intéressées par un autre **établissement « family friendly »** (une pizzeria de ce genre existe déjà à Fleurier). Elles se plaignent d'un manque d'offre de restauration et de lieu de rencontre pour les jeunes actifs (25-35 ans, parents ou non) et regrettent que les **personnes âgées** n'aient pas plus d'endroits conviviaux pour se rencontrer, socialiser et s'amuser.

### 3. Concept

Ce chapitre décrit le projet final. Une synthèse des différentes analyses qui ont justifié ce choix est présenté dans l'annexe 1. Le projet qui permet d'offrir à la **gare de Travers une seconde vie** englobe une offre d'hébergement et de restauration. Le concept tient compte des caractéristiques de la région et a été formulé sur les bases des opportunités relevées dans le chapitre 2.

Tous les éléments du concept rappellent le thème du train et des voyages. L'endroit doit rester une gare, mais aménagée dans l'esprit des gares modernes : comme un **espace public continu**. C'est un **milieu d'échanges et de rencontres**, c'est pourquoi les lieux sont variés. On y trouve une épicerie, des zones de restauration, un hôtel et des services au public dans des zones modulables selon les besoins (ateliers pour enfants, animation pour personnes âgées,...). L'organisation d'évènements culturels (expositions, cinéma) permet d'affirmer le nouveau statut de la gare en tant que **« place centrale du village »**. Cette offre globale est conçue comme un service fourni à la fois à la population locale et aux touristes de la région. La possibilité d'accueillir des **personnes à mobilité réduite** réduite fait l'objet d'une attention particulière.

La gare s'appelle **« Travers-Express »** dans le but **d'évoquer** le prestige des





grands trains tels que « l’Orient-Express » dont le luxe et les **histoires** ont **fait rêver** bien **des générations**, ou le « Trans Europe Express », train rapide de 1ère classe qui reliait déjà les grandes villes d’Europe avant l’arrivée du TGV. **Chaque espace** dans la gare aura son propre nom qui **rappellera le train** : le Wagon-restaurant, le Wagon-enfants, le Wagon-silence et les Wagons-lits, 1ère et 2ème classe.

### 3.1. Caractéristiques du concept

#### 3.1.1. Hébergement

« L’hôte de demain veut un produit qui cadre avec le pays et la destination et lui promet une expérience unique. »

Demande grandissante autour des produits à caractère nostalgique.

L’offre « hébergement » est faite de manière à ne pas offrir seulement une chambre confortable aux clients, mais à leur proposer en plus une **expérience originale** autour du train. L’expérience est fortement mise en avant pour les touristes individuels; elle commence au moment de **la réservation** des chambres sur Internet **jusqu’au départ** du client (**voir détail chapitre 6**). L’offre « hébergement » est

aussi proposée aux particuliers désirant un logement dans la région pour quelques semaines ou quelques mois. Le **temps de location** des chambres est donc très **flexible** : un séjour plutôt court est favorisé en été pour pouvoir accueillir un maximum de touristes, alors qu’en hiver, les locations à des **particuliers** au mois, ou les locations à des **groupes**, sont encouragées. L’offre sera dans le cas des longs séjours, moins tournée sur l’expérience mais plutôt sur le **confort et la fonctionnalité** des chambres.

#### Le concept « hébergement »

Le concept de l’hôtel doit se retrouver à tous les niveaux pour permettre aux clients de vivre une expérience unique **autour du train** (**voir annexe 5**). La structure d’hébergement s’appelle : « **Wagons-lits** ». Le système de réservation sur Internet se présente comme une plateforme de réservation de billets de train. Une fois arrivé à l’hôtel, le client doit **se rendre au guichet** pour récupérer son billet de train (carte magnétique) ou clé qui va lui permettre d’ouvrir sa chambre. Après le check-in, le client se dirige vers **le quai** par le chemin d’accès, puis se promène sur celui-ci afin de trouver sa chambre. Le décor du guichet rappelle **l’atmosphère** d’un ancien guichet de gare avec des bancs en bois, des valises, le panneau des horaires. Le quai est aménagé afin de rappeler un vrai quai de gare (poubelle, salle d’attente, bancs, panneau d’information (menu du restaurant)). Les clients fidèles de l’hôtel se voient offrir un **abonnement** « voie 7 » Cet



Figure 6 Moodboard du concept hébergement

abonnement offert uniquement à la clientèle touristique donne droit au bout de 7 nuitées passées dans l'établissement à un rabais de 70% sur la 8<sup>ème</sup> nuit. La carte est valide durant trois ans et est transmissible.

Le guichet est également un **espace de découverte** de l'histoire du train Franco-Suisse Neuchâtel-Pontarlier et des chemins de fer suisses. Des films d'époque, des photos et des panneaux d'explication sont là pour **éveiller la curiosité** du visiteur faisant son check-in.

Le quai est le plus **authentique** possible afin que le client perçoive le déplacement vers sa chambre comme une **découverte** et non comme une contrainte. La figure 7 inspiré de l'ouvrage « Customer Genius » de Peter Fisk, écrit en 2009, montre comment le déplacement en chambre pourrait être perçu positivement par le client avec l'expérience que propose le Travers-Express.

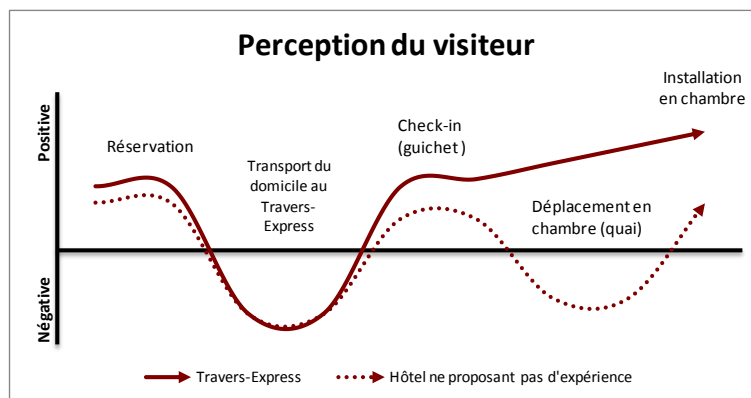


Figure 7: Perception client avec ou sans expérience

### L'infrastructure « hébergement »

L'offre « hébergement » se présente sous la forme d'un « **hôtel insolite** » ; l'infrastructure hôtelière **rappelle le train**. Le bâtiment se trouve sur le terrain de 5000m<sup>2</sup> adjacent au bâtiment de la gare de Travers (**voir annexe 3**). Les chambres (modules en bois recyclé) sont disposées les unes à côté des autres afin de simuler les wagons de **deux trains. Un quai de gare** est bâti le long des chambres pour donner la vision d'un train à l'arrêt de chaque côté. Pour faciliter son déneigement et éviter qu'il ne gèle, « un concept à la romaine » peut être mis en place (Wasserfallen, 2012). Ce concept utilise les conduites d'eau de l'hébergement (douche, toilette). Ces conduites sont installées moins profondément dans le sol (45cm) que traditionnellement. Le dessous du quai est isolé pour garder la chaleur vers le haut et



Figure 8 : Vue extérieure d'une chambre  
Source : Humbert, 2012

un fil chauffant est installé pour garder la température à 2 degré. Lors de jours de gel uniquement on enclenche le fil chauffant. Le contrôle électrique pourrait être lié au PMS. L'écoulement des eaux utilisées disposées plus près des surfaces du quai que selon les règles de l'art provoque la fonte de la neige. Ce concept semble intéressant mais la faisabilité doit être vérifiée auprès d'un ingénieur. Enfin, le quai est couvert d'un revêtement particulier plus épais et poreux qui peut absorber l'humidité. Il y a toutefois des espaces tous les 4 wagons pour déneiger le surplus qu'il resterait. Un chemin d'accès relie le début du quai à l'entrée du bâtiment de la gare qui donne sur le guichet (réception) (Figure 8 ou [voir annexe 6](#)).

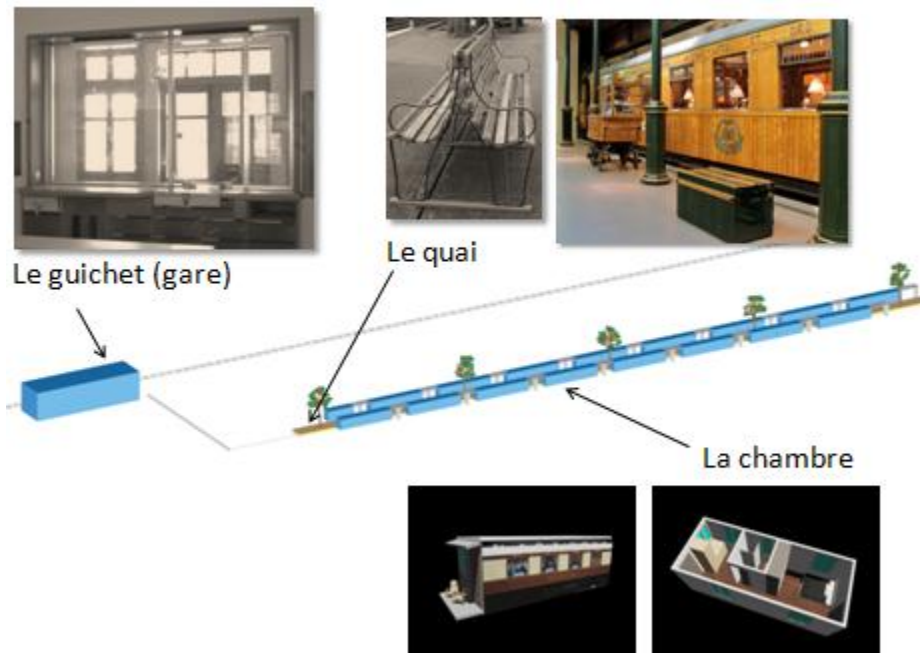


Figure 9 Représentation 3D de l'infrastructure hébergement  
Source SBP 8

**30 chambres** sont aménagées, tout confort et certaines sont communicantes pour accueillir des familles. L'intérieur des chambres sont agréable, accueillant et fonctionnel. Chaque chambre a une douche et une toilette, certaines possèdent une cuisine ([voir annexe 7](#)). Comme dans les trains et gares modernes, les infrastructures tiennent compte des personnes à mobilité réduite et deux chambres sont faites spécialement pour cette clientèle. Le nombre de chambre a été défini pour pouvoir accueillir un **groupe d'autocaristes**, à savoir au minimum 25 chambres. En outre, il faut prévoir quelques chambres supplémentaires pour ne pas déloger des clients lorsqu'un groupe arrive. Le nombre de 30 a finalement été décidé d'une part par les contraintes ci-dessous et d'autre part par la superficie du terrain qui limite l'infrastructure à 30 chambres maximum.

*Manque d'établissements hôteliers pour accueillir les grands groupes dans la région.*



Source : Humbert, 2012

Figure 10 vue intérieure d'une chambre

Les chambres de 1<sup>ère</sup> classe font 20m<sup>2</sup> avec kitchenette. Les chambres 2<sup>ème</sup> classe mesurent 17m<sup>2</sup> sans kitchenette (*voir annexe 8*). Les chambres 1<sup>ère</sup> classe sont réparties dans le train au sud tandis que les chambres 2<sup>ème</sup> classe sont dans le train situé au nord du quai.

### 3.1.2. Restauration

L'offre « restauration » accueille aussi bien la population locale que les clients de l'hôtel ou les touristes de passage. Elle offre plusieurs espaces et propose différentes atmosphères pour pouvoir recevoir de manière personnalisée les différentes clientèles. Ce concept permet aux familles, enfants, jeunes actifs et personnes âgées d'avoir un lieu agréable où se rencontrer, discuter, apprendre ou s'amuser.



## Le concept « restauration »

### Lounge – Tea-room

*Les personnes âgées apprécieraient des endroits pour se rencontrer*

*Les personnes de la région seraient intéressées à voir un autre établissement « family friendly ».*

*Manque d'offre de restauration et de lieu de rencontre pour les jeunes actifs.*

Le **Café de l'Aiguillage** offre environ **quinze places assises** avec quelques tables basses et quelques fauteuils confortables. L'atmosphère est calme et tranquille : des journaux, des jeux pour adultes (cartes, scrabble, rumi, etc.) ainsi que **deux ordinateurs connectés** à Internet sont mis à disposition du public gratuitement avec une consommation obligatoire. Si le temps le lui permet, la serveuse aide les personnes âgées à surfer sur Internet. Une vente de café à l'emporter est proposée aux voyageurs pressés qui prennent le train. **Différentes activités sont organisées** au « Café de

l'Aiguillage» selon les jours de la semaine : Les lundis dès 16h, des tournois de scrabble, de rumi ou des jeux de cartes sont organisés.

Les mercredis, des goûters sont proposés aux enfants (et à leurs parents) venant aux ateliers du 1<sup>er</sup> étage. Les vendredis, une offre apéro est mise en place. Avec chaque verre vendu, une tapas sera offerte, attirant ainsi une autre clientèle, plus conviviale, jeune et dynamique.

Les après-midis d'été, la terrasse permet d'attirer les amoureux du soleil ! L'offre du café s'articule autour de **cafés du commerce équitable, de jus de fruits frais et de vins régionaux ou bio** (voir annexe 9).

*Les parents aiment faire plaisir à leurs enfants et cèdent plus facilement à leurs désirs de consommation*

### Restaurant

#### L'infrastructure « restauration »

L'infrastructure a été pensée aussi de manière à être la plus flexible possible et à répondre au maximum aux différents besoins des clients.

L'offre « restauration » est située dans le bâtiment de la gare de Travers au rez-de-chaussée. Le **Café de l'Aiguillage** est aménagé à l'extrémité ouest du bâtiment. Pour offrir une attraction à ce lieu, l'aiguillage se trouvant au fond du bâtiment est déplacé dans cette partie de la gare. Une décoration adaptée à l'histoire du lieu et une atmosphère cosy est proposée. **Le restaurant** meublé quant à lui de manière sobre se trouve au centre du bâtiment et possède un **jardin d'hiver**, sur le côté nord du bâtiment, côté rail qui reprend l'avant-toit existant. A l'extrémité du jardin d'hiver, une **place de jeux interne** pour les enfants est aménagée. Ce **« Wagon-enfant »** est entièrement construit en verre et insonorisé de façon à ce que les enfants ne dérangent pas leurs parents en jouant, mais permet aux parents de garder un œil sur leurs enfants. L'idée est d'offrir aux parents un restaurant **« family friendly »** pour que ceux-ci puissent venir manger tranquillement. Aucun personnel n'est prévu pour la garde, ni pour l'animation des enfants. L'autre

*L'implantation de produits ou services citadins dans les campagnes.*



extrémité de la gare est utilisée pour les opérations (cuisine, bureau, réception). Pour plus de détails sur l'atmosphère des ces lieux. **(voir annexe 10)**

Le « **Wagon-restaurant** » peut offrir jusqu'à **trente-cinq places assises** dans la salle et **quinze dans le jardin d'hiver**. Une petite restauration est proposée **(voir annexe 9)**, constituée de salades, de fougasses et d'une suggestion du jour. Les produits proposés proviennent du **terroir et sont bio** pour la plupart. Le but est d'offrir une restauration encore inexistante dans la région, et moins coûteuse en marchandises et personnel que la restauration traditionnelle.

Dans la zone de la réception, les clients trouvent aussi une **petite épicerie** vendant des produits utiles à la vie quotidienne et des plats à l'emporter. Cette épicerie est conçue avant tout pour offrir un **service supplémentaire** aux clients de l'hôtel qui réservent une chambre avec kitchenette, mais l'épicerie est ouverte également à la population locale.

### **Terrasse**

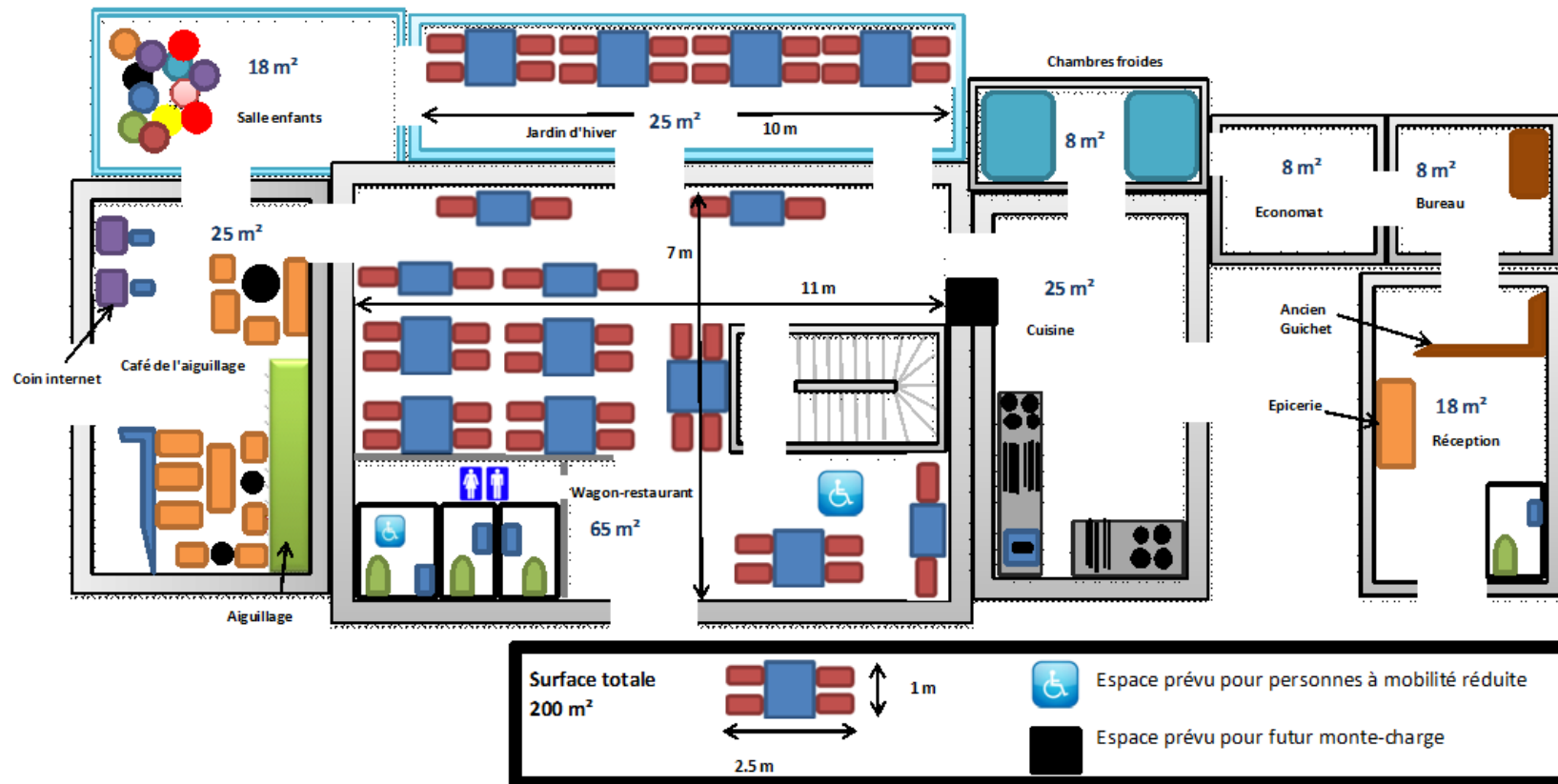
Une **terrasse est aménagée l'été** sur le côté sud-est du bâtiment avec quelques tables hautes pour l'apéro et des tables standard pour les personnes désirant s'asseoir et manger quelque chose.

Non loin de la terrasse se trouve une **place de jeux fermée pour les enfants**.



Source: <http://www.campdudomaine.net/>

### Schéma de l'infrastructure du bâtiment de la gare (rez-de-chaussée)



### 3.1.3. Salle

**Le premier étage** de la gare est transformé pour offrir une grande **salle locative**. Cette salle sera à la **disposition de la population locale et des entreprises** qui pourront la louer avec ou sans restauration.

#### **L'infrastructure « Salle »**

La grande salle fait 56 m<sup>2</sup> (**voir annexe 11**) et peut accueillir 50 personnes en théâtre, 30 personnes en salle de classe et 48 personnes en banquet (**voir annexe 12**).

#### **Le concept « Salle »**

*Suisse tourisme encourage également le marché des séminaires et des activités éducatives*

La salle peut être utilisée pour les grandes tables (petits déjeuner ou dîner des groupes logeant à l'hôtel), les réceptions : mariages, enterrements, anniversaires, les réunions : cours, séminaires, etc.

**Selon le taux d'occupation** de la salle, le restaurant organise **différentes activités** (thé dansant, jeux, lotos, ciné-club, atelier bricolage parents-enfants,...). Les activités peuvent être annulées en cas de réservation de la salle à la dernière minute. Les mercredis, de 14h à 16h, par exemple, la salle accueille les **« après-midis parents-enfants »**. Différentes activités sont proposées aux enfants accompagnés de leurs parents : lecture de contes, bricolage, cuisine, etc. Pour participer à l'activité, les parents payent un forfait qui comprend les activités et le goûter. Mais pour les enfants ne participant pas à l'activité, le goûter pourra s'obtenir à un prix spécial.



Source: <http://hbcirm.clubeo.com>



Source: <http://www.cff.ch/>

En dehors de ces activités, la salle joue le rôle de **« Wagon-silence »**. Des tables sont installées pour des personnes qui souhaitent travailler ou lire tranquillement. Le logo des wagons-silence est affiché et le silence doit être respecté dans la salle. Le **wifi est mis gratuitement à disposition** des clients. La commande des consommations se fait au tea-room mais elles sont ensuite apportées dans le « Wagon-silence ».



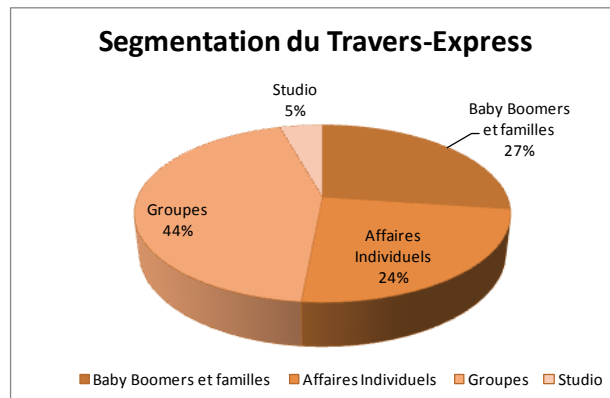
## 4. Analyse de marché

### 4.1. Demande Hébergement

#### 4.1.1. Segments cibles

Les segments cibles sont :

- Les touristes individuels  
(Suisse alémaniques de la génération baby boomer et familles)
- Les groupes (tourisme ou affaires)
- La clientèle d'affaires individuelle
- Les longs séjours (studio)



#### 4.1.2. Préviation de la demande selon le marché potentiel

La prévision de la demande « hébergement » se base sur le marché potentiel et l'estimation de taux de captage (voir les chiffres entre parenthèses et les tableaux ci-dessous). Près de 100'000 personnes visitent le Val-de-Travers par année. Selon M. Karakash, moins 50% de ces personnes restent dormir au moins une nuit. **Le marché potentiel pour le Travers-Express se monte à 40'625 personnes** dont environ 1/3 de touristes voyageant en groupe et 2/3 de touristes individuels. A noter que 32'000 de ces touristes viennent entre juin et septembre.

Les taux de captages sont de 5% pour la clientèle individuelle et de 7% pour les groupes, car le Travers-Express est le seul établissement capable d'accueillir ce segment. Les arrivées des touristes au Travers-Express sont de 2139 personnes en 2014. La durée de séjour de 1.4 nuits en moyenne par personnes dans le Val-de-Travers selon les chiffres de l'Hôtel de l'Aigle et de 3 nuits en moyenne pour les groupes (Karakash, 2012). Ainsi les nuitées totales dépassent les **6'000 nuitées pour la première année** avec un taux d'occupation des lits 29% sur l'année avec un pic en juillet à 65%.

*En Suisse, une croissance de 1.5% des nuitées est attendue en 2012.*

La prévision de la demande pour la clientèle affaire a été estimée avec l'aide de M. von Wyss, celui admet que 4 nuitées par jour en moyenne peuvent être vendues à des clients individuels affaires. Le segment affaire représente 1366 nuitées sur l'année ou 24% du total.

En ce qui concerne les studios, les prévisions ont également été estimées mais tout en restant rationnel, ainsi les nuitées studios ne valent que 5% du totales des nuitées. Les studios et les clients affaires sont ciblés durant la basse saison pour lisser la demande de manière plus homogène.

Enfin, de 2014 à 2016, la prévision de la croissance des nuitées est très élevée, environ 20% par an. Car un concept attire des clients rapidement si la communication est faite de manière efficace et ciblée. A noter qu'en 2015, l'organisation d'Art en plein air à Môtiers attire 30'000 personnes, ce qui va avoir un impact sur la demande cette année-là. Mais seulement 25% des visiteurs restent dormir et le taux de captage estimé est de 10% pour cet événement.

Par la suite, la croissance des nuitées dès 2016 est de 1.5% par an. Travers-Express atteint son rythme de croisière en 2016. **Le taux d'occupation des lits atteint 41% en 2018.** Les hôtels deux et trois étoiles en Suisse ont un taux d'occupation des lits de 49% en 2010 (GastroSuisse, 2010).

A noter que le Travers-Express ferme durant 2 semaines entre Noël et Nouvel-An, car la demande est trop faible à cette période.

Les tableaux ci-dessous présentent la demande pour l'hôtel :

### Nombres de nuitées hôtelières par segment et par mois pour les années 2014 à 2018

2014 Nuitées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
Baby Boomers et familles	2	1	2	74	171	342	519	353	174	114	2	1	1755
Affaires Individuels	52	140	155	120	124	90	93	93	120	124	150	105	1366
Groupes	13	11	19	113	266	555	581	500	483	216	34	22	2813
Studio	-	-	-	-	7	7	7	7	14	35	35	35	147
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>152</b>	<b>176</b>	<b>307</b>	<b>568</b>	<b>994</b>	<b>1'200</b>	<b>953</b>	<b>791</b>	<b>489</b>	<b>221</b>	<b>163</b>	<b>6081</b>
Nombre de lits	1'440	1'680	1'860	1'800	1'860	1'800	1'860	1'860	1'800	1'860	1'800	1'440	21'060
Taux d'Occupation lits	5%	9%	9%	17%	31%	55%	65%	51%	44%	26%	12%	11%	29%

2015 Nuitées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
Baby Boomers et familles	2	1	2	89	205	467	769	603	299	137	2	1	2'578
Affaires Individuels	62	168	186	144	149	108	112	112	144	149	180	126	1'639
Groupes	14	12	21	124	293	611	639	550	531	238	37	24	3'094
Studio	35	35	35	21	21	14	14	14	21	28	35	35	308
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>216</b>	<b>244</b>	<b>378</b>	<b>668</b>	<b>1'200</b>	<b>1'534</b>	<b>1'279</b>	<b>995</b>	<b>551</b>	<b>255</b>	<b>186</b>	<b>7'620</b>
Nombre de lits	1'440	1'680	1'860	1'800	1'860	1'800	1'860	1'860	1'800	1'860	1'800	1'440	21'060
Taux d'Occupation lits	8%	13%	13%	21%	36%	67%	82%	69%	55%	30%	14%	13%	36%

2016 Nuitées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
Baby Boomers et familles	3	2	3	111	257	428	649	441	218	171	3	2	2'286
Affaires Individuels	78	210	233	180	186	135	140	140	180	186	225	158	2'049
Groupes	17	15	25	149	351	733	767	660	638	285	45	29	3'713
Studio	42	42	42	25	25	17	17	17	25	34	42	42	370
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>268</b>	<b>303</b>	<b>465</b>	<b>819</b>	<b>1'312</b>	<b>1'572</b>	<b>1'258</b>	<b>1'060</b>	<b>676</b>	<b>315</b>	<b>230</b>	<b>8'417</b>
Nombre de lits	1'440	1'740	1'860	1'800	1'860	1'800	1'860	1'860	1'800	1'860	1'800	1'440	21'120
Taux d'Occupation lits	10%	15%	16%	26%	44%	73%	85%	68%	59%	36%	17%	16%	40%

2017 Nuitées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
Baby Boomers et familles	3	2	3	113	260	434	658	448	221	174	3	2	2'320
Affaires Individuels	79	213	236	183	189	137	142	142	183	189	228	160	2'080
Groupes	17	15	25	151	356	744	778	670	647	289	46	29	3'769
Studio	43	43	43	26	26	17	17	17	26	34	43	43	375
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>272</b>	<b>307</b>	<b>472</b>	<b>831</b>	<b>1'332</b>	<b>1'596</b>	<b>1'276</b>	<b>1'076</b>	<b>686</b>	<b>320</b>	<b>233</b>	<b>8'544</b>
Nombre de lits	1'440	1'680	1'860	1'800	1'860	1'800	1'860	1'860	1'800	1'860	1'800	1'440	21'060
Taux d'Occupation lits	10%	16%	17%	26%	45%	74%	86%	69%	60%	37%	18%	16%	41%

2018 Nuitées	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Année
Baby Boomers et familles	3	2	3	114	264	440	668	455	224	176	3	2	2'355
Affaires Individuels	80	216	240	185	192	139	144	144	185	192	232	162	2'111
Groupes	18	15	26	154	362	755	790	680	657	294	46	30	3'825
Studio	43	43	43	26	26	17	17	17	26	35	43	43	381
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>276</b>	<b>312</b>	<b>479</b>	<b>844</b>	<b>1'352</b>	<b>1'619</b>	<b>1'296</b>	<b>1'092</b>	<b>696</b>	<b>324</b>	<b>237</b>	<b>8'672</b>
Nombre de lits	1'440	1'680	1'860	1'800	1'860	1'800	1'860	1'860	1'800	1'860	1'800	1'440	21'060
Taux d'Occupation lits	10%	16%	17%	27%	45%	75%	87%	70%	61%	37%	18%	16%	41%

## 4.2. Demande Restauration

### 4.2.1. Segments cibles

- Locaux
- Clients de l'hôtel

### 4.2.2. Prévision de la demande selon le marché potentiel

La demande « restauration », se base sur le marché potentiel local (voir les tableaux ci-dessous) et sur la clientèle hôtelière pour la demande du soir et du déjeuner (le taux de captage des clients de l'hôtel est de 80%) (*voir annexe 13*). Les taux de captage selon le type d'offre de restauration se basent sur des estimations appuyées par l'étude de l'environnement.

#### Marché potentiel, taux de captage et demande par type d'offre de restauration

<b>Restaurant</b>			
<b>Midi semaine</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Actifs non-résidents à Travers	69	20%	13
Inactifs résidents à Travers	349	1%	3
Actifs résidents à Travers	182	1%	1
Actifs non-résidents à Noiraigue	34	7%	2
Actifs non-résidents à Couvet	421	5%	21
<b>Soir semaine</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Adultes sans enfant à Noiraigue	166	2%	3
Adultes sans enfant à Travers	464	3%	13
Adultes sans enfant à Couvet	1132	1%	11
<b>Midi weekend (samedi-dimanche)</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Population Val-de-Travers	10556	1%	105
<b>Soir weekend (vendredi-samedi)</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Population Val-de-Travers	10556	1%	105

<b>Tea-Room</b>			
<b>Semaine</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Personnes âgées Travers	136	10%	13
Travailleurs au foyer Travers	157	5%	7
Pendulaires Travers	100	5%	5
<b>Samedi-Dimanche</b>			
Actifs Travers	546	5%	27
Inactifs Travers	569	2%	11
Pendulaires Travers	50	10%	5

<b>Formule 16h</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Inactifs à Travers	615	3%	18
<b>Formule Apéro</b>	<b>Marché potentiel</b>	<b>Taux captage (%)</b>	<b>Clients effectifs</b>
Actifs et résidents à Noiraigue	58	2%	1
Actifs et résidents à Travers	182	5%	9
Actifs et résidents à Couvet	499	3%	14
Actifs à Noiraigue mais non-résidents	17	2%	0
Actifs à Travers mais non-résidents	55	3%	1
Actifs à Couvet mais non-résidents	344	1%	3

Le tableau suivant présente la demande totale pour le Wagon-restaurant :

### Nombre de clients par type d'offre de restauration et par mois pour l'année 2014

<b>2014 Clients Restaurants</b>	<b>Janvier</b>	<b>Février</b>	<b>Mars</b>	<b>Avril</b>	<b>Mai</b>	<b>Juin</b>	<b>Juillet</b>	<b>Août</b>	<b>Septembre</b>	<b>Octobre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Décembre</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Tea-Room</b>	117	156	170	211	256	210	216	221	210	211	166	117	<b>2261</b>
<b>Café</b>	135	180	195	225	262.5	225	232.5	232.5	232.5	225	187.5	135	<b>2468</b>
<b>Formule 16h</b>	72	96	100	108	104	100	114	112	104	100	96	72	<b>1178</b>
<b>Formule apéro</b>	96	128	132	139	145	132	146	149	139	138	128	96	<b>1568</b>
<b>Demande restaurant</b>	416	605	666	776	985	1306	1506	1303	1164	908	687	493	<b>10815</b>
<i>Midi</i>	231	308	330	343	333	325	353	343	338	330	320	231	<b>3785</b>
<b>Soir Total</b>	<b>185</b>	<b>297</b>	<b>336</b>	<b>433</b>	<b>652</b>	<b>981</b>	<b>1153</b>	<b>960</b>	<b>826</b>	<b>578</b>	<b>367</b>	<b>262</b>	<b>7030</b>
<i>Soir Locaux</i>	132	176	196	188	198	186	193	198	194	187	191	132	<b>2171</b>
<i>Soir Clients Hôtels</i>	53	121	140	245	454	795	960	762	632	391	176	130	<b>4859</b>

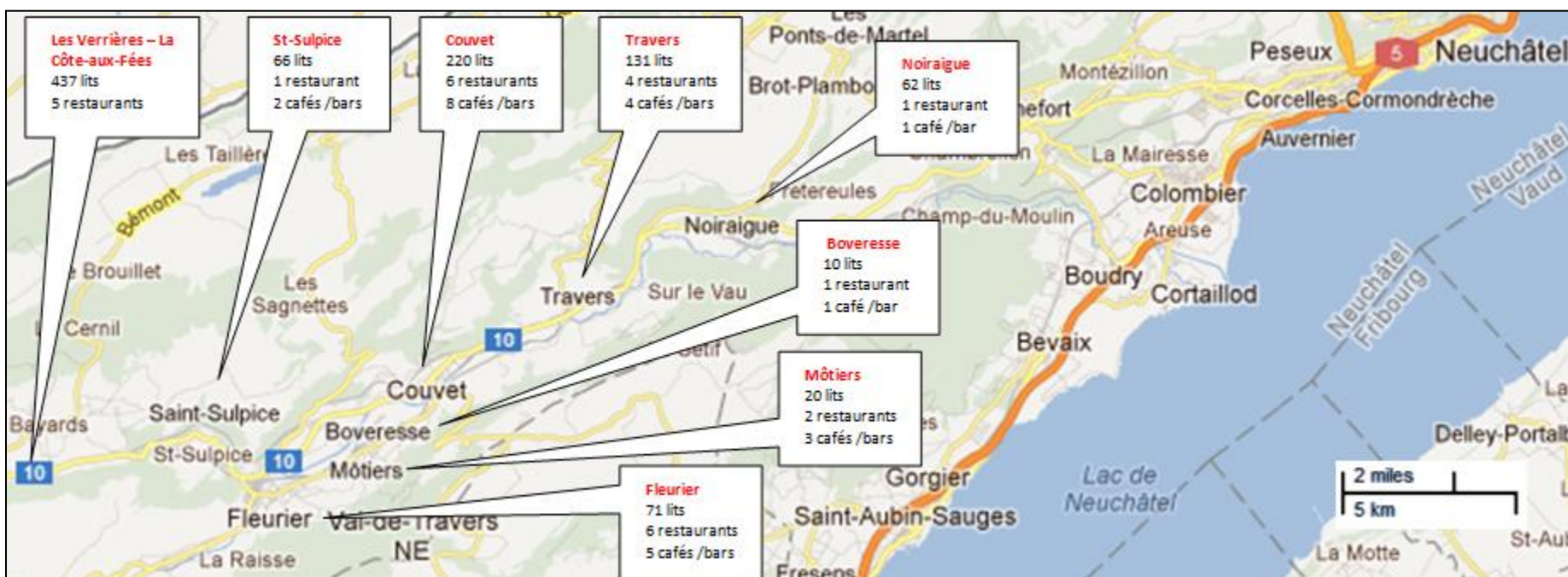
Le nombre de clients en 2014 sert de base aux ventes restauration pour les années futures. Le taux de croissance du revenu restauration est de 1.5% dès 2015 (GastroSuisse, 2010). Le restaurant atteint le rythme de croisière dès la 1<sup>ère</sup> année car les clients cibles sont principalement les locaux. Ces derniers connaissent l'établissement avant même son ouverture.

### 4.3. Offre

Ce chapitre présente l'offre de la région puis la concurrence directe et indirecte.

Restaurant	Nombres d'établissements	Hébergement	Nombres de lits
Restaurant à Travers	4	Hôtels	244
Restaurant de Montagne	11	Maison d'Hôtes	112
Restaurant de Buttes à Noiraigue	20	Hébergements Collectifs	821
Restaurant (Les Verrières, Les Bayards, La Côte-aux-Fées)	5	Appartements	85
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1262</b>

La carte ci-dessous permet de situer l'offre dans la région.



#### 4.4. Concurrence

La **concurrence directe** hôtelière se concentre sur **l'hôtel de l'Aigle**, car cet établissement se rapproche le plus de la gare de Travers en terme de segments cibles et d'offres. Trois maisons d'hôtes de la région sont également des concurrents directs car elles ciblent les familles, les individuels pour de plus longs séjours et également les couples de baby-boomers.

La **concurrence indirecte** hôtelière prend en compte les établissements se concentrant sur l'hébergement de groupes, comme c'est le cas au **Centre Sportif de Couvet**, mais également à **l'Aubier à Montezillon**. Ces 2 établissements accueillent des séminaires d'entreprise. Ce type de clientèle est également une cible pour la gare de Travers.

Enfin, il y a également une concurrence propre au **concept insolite** dans la région. Ainsi si un client potentiel veut se rendre au Val-de-Travers et désire se loger dans un établissement original, il existe plusieurs choix. Ces concurrents se distinguent par leur concept uniquement, mais n'offrent pas une infrastructure hôtelière en tant que telle.

La **concurrence en restauration** est assez restreinte. **Pizza Fun** à Fleurier est le principal concurrent, car il offre une bonne cuisine dans un cadre agréable; la clientèle est assez large; il y a un coin jeux pour les enfants et les consommateurs peuvent se restaurer tout au long de la journée. Cependant l'offre restauration proposée est différente; aucun établissement dans la région n'offre le type de cuisine du Wagon-restaurant. Les **concurrents indirects** sont les principaux **restaurants de la région**. Ces établissements offrent une cuisine plus raffinée, plus élaborée que le Wagon-restaurant. Néanmoins le Wagon-restaurant se distingue par une offre originale, simple et saine.

Pour plus d'information sur nos concurrents directs et indirects, se référer aux tableaux **en annexe 14 & 15**.

## 5. Marketing

### 5.1. Positionnement

#### 5.1.1. Stratégie de positionnement

Une carte de positionnement a été créée à l'aide de 9 critères présentés ci-dessous. Le Travers-Express est positionné par rapport à ses principaux concurrents sur une carte de positionnement selon 9 critères présentés ci-dessous (0 = très mauvais ; 5 = très bon).

Les critères retenus sont :

- **La capacité** en chambre
- **La modernité** des infrastructures (restauration et hébergement)
- **La facilité d'accès** à l'établissement par les transports publics et sa **situation** dans la vallée
- La variété de l'offre de **restauration**
- Le niveau d'**attractivité** et la **vie** apportée au lieu
- **Le prix** payé par le client par rapport au **confort** des infrastructures
- **L'originalité** du concept de l'établissement
- **L'expérience** du concept de l'établissement

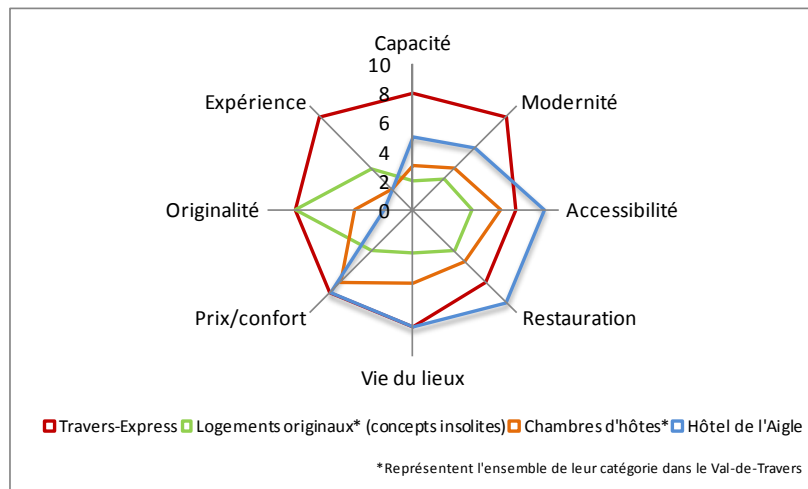


Figure 11: Radar du positionnement du Travers-Express

### 5.1.2. Tremplin de différenciation

Comme présentée sur la carte de positionnement, l'expérience proposée par le Travers-Express permet de se différencier des concurrents. Le concept est original et offre une expérience unique aux personnes visitant la région. Il permet d'attirer des touristes en soif d'expérience nouvelle.

### 5.1.3. Vérification des tremplins de différenciation

Critères	Justification
<b>Caractère distinctif</b>	Le concept a un caractère distinctif car il offre une expérience au client ce qui n'existe pas encore dans la région.
<b>Pertinence</b>	Le concept est pertinent car il existe une demande pour un hébergement de qualité et original ainsi qu'un nouveau type de restauration dans le Val-de-Travers.
<b>Crédibilité</b>	Le concept est crédible car le produit proposé n'est pas plus cher que ses concurrents.
<b>Défense</b>	Le concept est défendable car le thème choisi (train) est difficilement dissociable de sa localisation (une gare).
<b>Communicabilité</b>	Le concept et l'expérience proposée peuvent être communiqués facilement et de manière claire au client.
<b>Faisabilité</b>	La diversité de l'offre de notre concept et surtout l'homogénéité des services proposés permettent d'assurer différentes sources de revenus durant les 12 mois d'exploitation annuelle.

**Mission** L'hôtel insolite de la gare de Travers héberge des visiteurs proches de la nature qui désirent vivre l'expérience d'un voyage en train tout en profitant du confort d'une chambre et d'un restaurant ainsi que d'un lounge dans une infrastructure écologique et responsable. Travers-Express propose également une gamme d'offres variées à la population locale.

**Vision** Le Travers Express a pour but de devenir la destination insolite en Suisse par excellence, grâce à une expérience sur le thème du train, dans laquelle l'habitant du Val-de-Travers peut également s'identifier.



## 5.2. Communication

La promotion de l'établissement doit débiter **le plus tôt possible** afin d'assurer des réservations dès l'ouverture du Travers-Express. Elle doit également être anticipée pour **créer l'envie auprès de la population locale** de découvrir le concept et notamment le Wagon-restaurant et le Café de l'Aiguillage.

**Des publicités dans le journal local, le Courrier du Val-de-Travers**, sont faites pour susciter l'intérêt auprès de la population locale dans les semaines précédant l'ouverture de l'établissement. Durant la période des travaux de rénovation du bâtiment, **une affiche géante** sera mise-en-place sur les échafaudages pour annoncer l'ouverture prochaine de l'établissement. Cette action a pour but de susciter l'intérêt pour la vente à l'emporter (café, croissant, etc.) auprès des usagers du train et attiser la curiosité des passants.

**L'inauguration sera un événement d'envergure** pour le village de Travers et la région du Val-de-Travers. Cette démarche doit permettre de promouvoir l'établissement et de mettre en place une bonne image, afin de créer des liens forts avec la population locale, les autorités, les acteurs de la région et les différents partenaires. **L'événement sera chaleureux et les invités seront reçus de manière soignée** avec un cocktail dinatoire, des activités pour les enfants et une exposition sur l'histoire de la gare. Un train d'époque au départ de St-Sulpice rejoindra la gare de Travers en s'arrêtant aux différentes localités pour prendre les invités, avec **la collaboration de l'association Vapeur Val-de-Travers**. La population de Travers, la Commune et ses autorités seront invités à prendre part à cet événement. Des représentants des CFF, des commerçants locaux, des hôteliers, des restaurateurs, des sites touristiques, des potentiels partenaires de distribution (Oh box compagnie, autocaristes, une-bonne-idée.ch, etc.), des associations actives dans la région (Vapeur Val-de-Travers, etc) et toutes les personnes qui auraient pu aider à concrétiser ce projet seront également conviées.



Source : <http://elizabethaiv.mtxserv.fr/2011/10/15/161/>

**Cette fête** se déroulera à partir de l'après-midi où **tous les enfants** qui le désirent pourront venir déguster des sirops et des cakes, admirer l'infrastructure qui leur est destinée et participer au lancer de ballons. La personne dont le ballon aura fait le plus grand voyage recevra un bon pour deux nuits d'hôtels en demi-pension. Il y aura également **des animations** comme la pêche magique, des colorriages et des animations clownesques. Les enfants ne seront pas les seuls à être conviés pour l'après-midi. En effet, les **actifs, comme les personnes âgées** pourront goûter les produits de la région, tout en savourant un verre de vin, de vin mousseux (Mauler) ou un café. Enfin, le repas du soir sera réservé aux partenaires, journalistes et personnes actives dans le projet. Il y aura la possibilité de dormir à l'hôtel pour les invités qui se déplacent de loin. **Cette inauguration restera longtemps dans les annales du Vallon**. Toute cette campagne de communication qui prend place avant l'ouverture est chiffrée dans les coûts d'investissements au chapitre 7.1.3.

**La communication reste un élément très important après l'ouverture**. Elle permet au Travers-Express de continuer à promouvoir son concept et notamment sa restauration auprès de la



population locale. De plus, **une bonne visibilité sur Internet** permet au visiteur potentiel qui utilise un moteur de recherche de connaître l'établissement. En créant un site Internet, l'adresse peut ainsi être indiquée dans **les publicités et promotions locales** du concept restauration effectuées avant l'ouverture. La population locale aura donc la possibilité de découvrir un peu plus le projet et de se tenir informée des dernières nouveautés par la suite. Ce site permet également aux visiteurs suisses alémaniques à la recherche d'un hébergement dans le Val-de-Travers, de le trouver via **le moteur de recherche Google**.

La visibilité sera améliorée en mettant suffisamment de contenu sur le site et en le mettant à jour régulièrement. Les frais liés au site internet sont compris dans les charges Marketing.

En 2010, un suisse sur deux consomme sur Internet (Euromonitor, 2011)

**Une bonne visibilité sur Internet** passe également par une présence sur les sites de réseaux sociaux (Facebook.com), les sites de réseaux d'échange spécialisés dans l'hébergement (Tripadvisor.com) ou la restauration (bonresto.ch). Les sites de réseaux d'échange comme Youtube ou Dailymotion permettent de promouvoir l'établissement au travers de courts montages vidéo sur Internet. **La communication sur Internet est entièrement gratuite**.

La promotion des activités destinées aux enfants (activités du mercredi après-midi, goûter, jeux de balles) se fera au travers d'**une publicité au cinéma** Colisée de Couvet durant les films destinés aux enfants. Cette publicité coutera CHF 500.- par an. Ces coûts sont également englobés dans les charges Marketing annuel.

### 5.3. Distribution

#### 5.3.1. Clientèle individuelle

La clientèle individuelle de l'hôtel provient principalement de Suisse-alémanique. Il est donc impératif d'utiliser dans la politique de distribution des canaux appréciés par cette population. Il est également important de **développer les canaux de distribution avant l'ouverture de l'hôtel** pour assurer des réservations dès le début de l'exploitation.

**Le site Internet du Travers-Express** permet aux visiteurs de réserver directement auprès de l'établissement et évite à l'exploitant de payer une commission à un intermédiaire.

Toutefois, un site Internet n'est pas suffisant. **Les sites de réservation en ligne sont également un excellent moyen pour notre établissement** de se faire connaître à large échelle. Les sites de réservation [www.myswitzerland.com](http://www.myswitzerland.com), [www.booking.com](http://www.booking.com) et [www.hotels.com](http://www.hotels.com) sont les sites utilisés par nos concurrents. L'hôtel sera présent sur ces sites qui ressortent en premier lorsque l'on recherche un hébergement dans le Val-de-Travers ou en Suisse. Le site [myswitzerland.com](http://myswitzerland.com) est le site de réservation officiel de l'Office du tourisme suisse, qui est un gage de crédibilité et de qualité autant pour les visiteurs que pour les résidents suisses. Booking.com et hotels.com offrent également une bonne visibilité à l'établissement en dehors de la Suisse ; Booking.com est le leader mondial des agences online vendant le plus de nuitées.



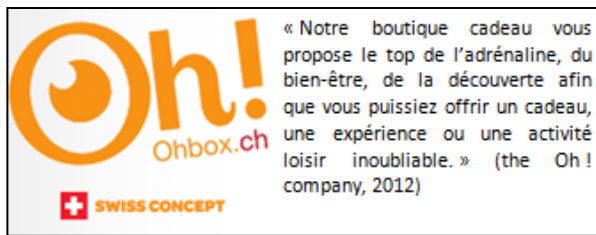
BOOKING.COM  
online hotel reservations

MySwitzerland.com  
Site officiel de Suisse Tourisme

Hotels.com

En général, les conditions des sites susmentionnés sont assez similaires. Il n'y a pas de droit d'entrée à payer, mais uniquement une commission qui peut varier de 15% à 30%.

La communication du Travers-Express doit également se faire sur **le caractère insolite de l'établissement**. Les coffrets cadeaux Ohbox proposent des « escapades de charmes » et des « séjours insolites » uniquement en Suisse. Cette entreprise avec laquelle le contact a déjà été établi se montre très intéressée par le concept (*voir annexe 16*). Une commission de 20 à 30% du prix de vente est perçue sans aucun frais de droit d'entrée.



L'Office du tourisme de Neuchâtel et Goût&Région sont des **partenaires régionaux**. Le Travers-Express est présent sur le site Internet de l'Office du tourisme, d'où le visiteur peut réserver. De plus, il est très important de **créer un lien de confiance** avec ces deux organisations qui peuvent être amenées à devenir un intermédiaire pour le visiteur arrivant dans la région sans réservation.

Les réservations par téléphone pour l'hôtel et le restaurant sont possibles durant les heures d'ouverture du bureau. Le numéro de téléphone est disponible sur le site Internet, les sites partenaires et l'annuaire téléphonique.

### 5.3.2. Groupes

Afin d'assurer la venue régulière de groupes, il est nécessaire de **faire connaître l'établissement auprès des autocaristes de Suisse romande et alémanique** qui organisent des excursions dans le Val-de-Travers et la région. A nouveau, une prise de contact avec les entreprises est nécessaire avant l'ouverture de l'établissement. Ces types de contrat sont souvent négociés à l'année, puisque les entreprises publient leur brochure tous les ans.

Le Travers-Express dispose également d'une salle de 56 m<sup>2</sup>. Il est important de chercher à faire des partenariats (ou du moins à se faire connaître) auprès des **entreprises qui organisent des teambuildings ou séminaires d'entreprises**. Le contact a déjà été établi avec l'entreprise « Unebonneidée.ch<sup>2</sup> » basé à Fribourg qui a montré son intérêt pour le concept (*voir annexe 16*).

## 6. Forme juridique

La gare de Travers appartient aux Chemins de fer fédéraux suisses (CFF), ainsi que le terrain. Deux cas de figure sont possibles : soit les CFF restent propriétaires et décident d'investir dans le projet, **soit ils vendent le bâtiment et le terrain à des tiers selon les conditions du propriétaire actuel**. Cette option semble la plus judicieuse. En effet, l'achat par un tiers permet aux CFF de ne pas sortir de leur cœur de métier. Etant donné l'important investissement de départ (4 millions de CHF), la société anonyme est la forme juridique la plus adaptée.

<sup>2</sup> Société qui organise des sorties d'entreprises et des activités de groupes en Suisse.

Le point 6.1 présente une synthèse des avantages et inconvénients d'une société anonyme.

### 6.1. Société anonyme (SA)

#### Avantages:

- Responsabilité: les actionnaires ne répondent que de leur part du capital-actions.
- Registre du Commerce: les actionnaires ne sont pas inscrits au Registre du Commerce. Le papier-valeur fait foi. La vente de l'entreprise s'exécute par la vente des titres.
- Prestations sociales: si l'exploitant est aussi actionnaire, il est considéré comme un employé.
- Emissions d'actions: actions à droit de vote privilégié, restriction de transfert d'actions, répartition des actions dans leur propre environnement.

#### Inconvénients:

- Capital: capital minimum CHF 100'000.-.
- Frais de gestion élevés: protocoles, rapports de gestion, publications des comptes, assemblées générales, formulaires fiscaux et organes de révisions.

Les actionnaires de la société anonyme sont les investisseurs initiaux. Dans le cas où les CFF investissent dans le projet, la société anonyme n'est plus d'actualité.

### 6.2. Profil de l'exploitant

L'exploitant doit faire partie intégrante du concept. Celui-ci doit être au courant du projet dès son lancement et participer à la création et à son bon développement.

L'implication de l'exploitant dans le projet est importante d'un point de vue des connaissances que celui-ci apporte et d'un point de vue financier. **L'exploitant doit mettre dans l'entreprise une somme d'environ CHF 35'000.-**, les détails figurent au chapitre 7.2. Cette somme modique par rapport à l'investissement total représente un engagement supplémentaire de sa part. Le fait d'investir de l'argent de sa poche engage le gérant et le motive à s'impliquer réellement dans l'entreprise. Il pourra recevoir une partie du bénéfice en fonction du résultat de l'entreprise.

L'exploitant doit être passionné par son travail et n'avoir pas peur de travailler énormément, surtout durant la période d'été. Il doit également **être intéressé par l'univers des trains** et capable de diriger un établissement hôtelier aussi bien opérationnellement qu'administrativement. Un logement dans le complexe hôtelier est à disposition du gérant en cas de besoin. Un couple est la solution idéale pour ne pas nuire à la vie privée de l'exploitant. Une ébauche d'offre d'emploi avec plus de précisions est présentée en **annexe 17**.

## 7. Opérations

### 7.1. Investissements initiaux

Les coûts principaux d'investissement sont les suivants :

- L'acquisition du bâtiment de la gare et du terrain ;
- La création du concept hôtelier et du quai ;
- La campagne de communication.

L'estimation ci-contre exprime les principaux coûts. S'en suit des explications plus détaillées. Ces prix sont sujets à modification de plus ou moins 15%. **L'investissement de départ est de CHF 3'994'400.-**, montant qui est arrondi à CHF 4'000'000 dans l'analyse financière.

Investissement total	Estimation ± 15%	CHF
<b>Achat terrain</b>		
Terrain à 5000m <sup>2</sup>		CHF 750'000
<b>Achat bâtiment</b>		
Etat brut		CHF 100'000
<b>Bâtiment principal</b>		
Travaux de rénovation		CHF 639'400
Travaux d'élimination de l'amiante		CHF 100'000
Mobilier et installations techniques*		CHF 95'400
Installation de la cuisine		CHF 250'000
Installation d'un monte-escalier		CHF 15'000
<b>Sous total</b>		<b>CHF 1'099'800</b>
<b>Complexe hôtelier</b>		
Chambre préfabriquées, mobilier inclus		CHF 1'500'000
Raccordement Eau		CHF 50'000
Chauffage et ventilation		CHF 75'000
Logement du propriétaire		CHF 50'000
Quai		CHF 250'000
<b>Sous total</b>		<b>CHF 1'925'000</b>
<b>Communication</b>		
Campagne marketing		CHF 19'600
<b>Autre</b>		
Réserve Cash		CHF 100'000
<b>TOTAL</b>		<b>CHF 3'994'400</b>

\*Détails dans section prix immobilier

#### 7.1.1. Le bâtiment de la gare

Le bâtiment de la gare est vieux et dans un état précaire, c'est pourquoi le coût de rénovation est important. Le mètre carré est estimé à CHF 2'300.- (Wasserfallen, 2012) **ce qui implique des travaux de rénovations de CHF 639'400.- (voir annexe 11)**. A cela s'ajoute CHF 100'000.- pour l'élimination de l'amiante (ibid.). Ce produit était très courant dans les matériaux de construction entre 1950 et 1970 (OFSP, 2003), il est donc très probable que la gare en contienne. Le coût du mobilier s'élève à CHF 95'400.-. Il inclut le matériel pour le Wagon-restaurant, le Café de l'Aiguillage et la salle de conférence du 1<sup>er</sup> étage. Sont également compris toutes les places destinées aux enfants et la terrasse ainsi que le support technique (ordinateurs, wifi, projecteurs, PMS) (voir annexe 18). Selon le Responsable de DSR Phillip Morris Neuchâtel (Merclly, 2012), le coût d'une cuisine varie beaucoup selon son utilisation. Dans le cas du Wagon-restaurant, il estime le montant total à CHF 250'000.-. Ce chiffre prend en compte la cuisine à proprement dite, la plonge, le matériel, la ventilation ainsi que l'installation.

Un monte-escalier est aussi prévu pour permettre aux personnes à mobilité réduite de se rendre dans la salle du premier étage, le prix est estimé à CHF 15'000.- (Wasserfallen, 2012).

**L'acquisition du terrain auprès des CFF est estimée à CHF 750'000.-** soit CHF 150.- le mètre carré. Il s'agit des prix pratiqués dans la région (homegate.ch, 2012). Il est possible que ce montant soit réduit si le terrain n'est pas acheté entièrement par les futurs propriétaires. Il est également envisageable qu'une partie de ce terrain soit ensuite loué à des tiers. Cette option pourrait ainsi réduire l'investissement initial ou rapporter des produits de locations mensuels.

#### 7.1.2. Le complexe hôtelier et le quai

L'entreprise suisse « Structures-Créations » a été fondée par un architecte diplômé de l'EPFL, M. Alain Champion et un ancien étudiant de l'EHL, M. Frédéric de Mont. Leur secteur d'activité, architecture au service du monde de l'accueil, s'intègre parfaitement dans le concept du Travers-Express. C'est pourquoi nous proposons cette société comme partenaire. **Le prix d'une chambre**

**meublée est évaluée à CHF 50'000.-.** Elles sont fabriquées dans la mesure du possible, avec des matériaux renouvelables comme le bois ou la terre (de Mont, 2012). De plus, l'entreprise amène des solutions écologiques, tel que le traitement des eaux grises pour leurs réutilisations, le chauffage de l'eau avec des panneaux solaires ou la présence de certains jardins-potagers qui servent à la cuisine. Elle suggère par ailleurs de construire les chambres dans la région, ce qui réduit drastiquement les coûts de transports et peut créer du travail dans le Val-de-Travers.



Figure 12 : Villa, Algarrobo, Chili  
Source : Alain Champion

Les installations techniques se font de manière individuelle car la disposition des modules ne se prête pas à une installation centralisée (Guglielmetti, 2012). Il est difficile de donner un prix précis pour les raccordements à l'eau et à l'électricité et l'installation du chauffage. Le coût de l'installation du chauffage et de la ventilation est estimé à CHF 2500.- par module (Wasserfallen, 2012). En ce qui concerne les raccordements à l'eau, les alimentations et les évacuations sont raccordées au bâtiment principal et des travaux de CHF 50'000 sont prévus.

Enfin, le **quai** mesure 130 m. de long sur 5 m. de large. Selon le bureau d'architecte genevois Bondallaz, **sa construction peut être évaluée à CHF 250'000.-** (+/- 20%). Ce chiffre englobe les travaux de maçonnerie (fouille, fondations, revêtement), la canalisation, les installations de chantier et les honoraires. (voir annexe 19).

### 7.1.3. Campagne de communication

Le prix de la campagne de communication s'élève à CHF 19'600.-. Ce montant inclut la création d'un site Internet, l'inauguration, l'impression de 1000 brochures et une publicité dans le cinéma du Colisée à Couvet et dans le Courrier du Val-de-Travers.

## 7.2. Investissement de l'exploitant

Le futur exploitant devra investir CHF 34'300.-, montant qui correspond à la vaisselle, aux produits d'entretien et au décor.

Coûts d'investissement pour l' exploitant				Devis ± 15%
	Description	Nombre unités	Prix par unité (CHF)	Total CHF
Vaisselle	Assiettes (package 5 unités)	75	120	CHF 9'000
	Couverts (Kit)	75	50	CHF 3'750
	Verre (Package 4 types)	75	50	CHF 3'750
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 16'500</b>
Entretien	Aspirateur	3	600	CHF 1'800
	Produits nettoyage (kit)	1	3000	CHF 3'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 4'800</b>
Décor	Tableau, peinture, lampes	1	12'000	CHF 12'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 12'000</b>
Technique	Ordinateur personnel	1	1000	CHF 1'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 1'000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>CHF 34'300</b>

### 7.3. Modèle de revenu

Le projet repose sur deux principales sources de revenu qui sont l'hébergement et la restauration.

#### Hébergement

La principale source de revenu se fait sur **la vente des chambres**. Les chambres sont vendues à différents prix selon la durée, la taille et les fonctionnalités de la chambre. La plupart des chambres sont louées pour une courte durée. Dans le but d'augmenter le taux d'occupation en basse saison, les chambres peuvent être louées avec des forfaits à la semaine ou au mois.

#### Restauration

Au niveau de la restauration, la source de revenu provient de **la vente de plats et de boissons** dans l'établissement, mais aussi à l'emporter.

Une épicerie destinée aux clients de l'hôtel et aux personnes de la région vient compléter les deux premières catégories de revenu.

#### Salle

Un produit supplémentaire provient de **la location de la salle** au premier étage pour des particuliers ou des entreprises. La salle se vend à la demi-journée, journée ou forfait deux jours et une nuit (prix par personne dans ce cas) (voir chapitre politique de prix 7.4.3).

### 7.4. Politique de prix

#### 7.4.1. Hébergement

Afin d'établir les prix hébergement, la dépense moyenne des clients potentiels a servi de base. Ensuite, les prix des concurrents ont été analysés. A partir de toutes ces informations, les prix ont été ajustés tout en restant cohérents avec l'offre et le concept du Travers-Express.

La politique de prix des chambres se base en premier lieu sur les dépenses liées au tourisme de nos clients potentiels, plus précisément dans le domaine de l'hébergement et de la restauration. Les segments cibles se trouvent dans les régions suivantes : Suisse du Nord-Ouest, Région de Zurich, Suisse Orientale et Suisse Centrale. Les chiffres du tableau ci-dessous démontre que les dépenses dans la restauration et l'hébergement par personne et par jour dans le Val-de-Travers varient de CHF 117.- pour les habitants de Suisse Orientale à CHF 164.- pour les habitants de la Région de Zurich. Pour les habitants du Nord-Ouest de la Suisse et de Suisse Centrale, les dépenses se montent à CHF 146.- et CHF 141.- (OFS, 2008). La moyenne des dépenses de la clientèle potentielle du Travers-Express se trouve à CHF 140.-. Enfin, selon des estimations, 50% de ces dépenses sont dédiées à l'hébergement, **ainsi le prix de base par personne pour une nuit au Travers-Express doit se chiffrer autour de CHF 70.-.**

Dépenses des touristes par personnes par jour au Val-de-Travers en 2010 en CHF	Suisse Orientale	Suisse Centrale	Suisse Nord-Ouest	Zurich
Revenu brut par mois par ménage	8'711	9'120	9'756	9'834
% dépenses restaurants & hébergements par mois	5.6%	6.3%	5.9%	6.3%
Nombres de personnes par ménages	2.31	2.27	2.18	2.09
Dépenses restaurations & hébergements par personne par mois	213	255	266	299
Dépenses par personnes par jour au Val-de-Travers	<b>117</b>	<b>140</b>	<b>146</b>	<b>164</b>

Source tableau : OFS, dépenses des consommations par région, 2012.



Dans un deuxième temps, une étude réalisée par GastroSuisse montre les dépenses d'hébergement des cyclotouristes en Suisse en 2010. Selon les dépenses réalisées, le nombre de nuitées totales et la proportion des cyclotouristes qui logent à l'hôtel (48%), **les clients potentiels dépensent en moyenne CHF 69.- par nuit d'hôtel par personne.**

Dépenses des Cyclotouristes en 2010 en Suisse	CHF
Dépenses Totales Hébergements (en millions)	37.5
Dépenses Totales Hôtels (en millions)	18
Nuitées Totales Hébergements	540'000
Nuitées Totales Hôtels	259'200
Dépenses par cyclotouristes par nuit d'hôtel	69

Source: GastroSuisse, reflet économique de la branche, 2011

La politique de prix des chambres s'aligne ensuite sur la gamme de prix offerte par les établissements concurrents, afin de compléter l'offre hébergement existante et ne pas être en décalage au niveau des tarifs. Les prix des chambres se basent donc sur le principal concurrent (hôtel de l'Aigle), mais également sur l'Aubier à Montezillon (2012), car leur offre d'hébergement est relativement similaire au Travers-Express. La chambre single est à CHF 125.- et CHF 185.- en double à l'Hôtel de l'Aigle (2012). L'Aubier propose la single « Pavillon » à CHF 130.- et la chambre double à CHF 170.-.

**Ces analyses permettent de définir le prix de base par chambre de CHF 75.- par personne.**

Il y a plusieurs types de chambres avec différents tarifs, mais également plusieurs gammes de prix selon le segment. Les chambres 1<sup>ère</sup> classe peuvent être louées avec ou sans kitchenette, tandis que les chambres 2<sup>ème</sup> classe ne possèdent pas de cuisine. De plus, les prix varient également avec l'occupation, de simple à double, une chambre single en 2<sup>ème</sup> classe se vend CHF 115.- et CHF 175.- en double.

Il y a également un prix famille (2 adultes et 2 enfants). Les enfants en dessous de 16 ans paient CHF 30.- par nuit. Ainsi **une famille de 4 personnes peut louer 2 chambres 2ème classe pour CHF 235.-.**

Il existe un tarif affaires pour les clients individuels d'entreprises, pour lequel une réduction de 10% est accordée sur le prix de base. Enfin, les groupes de plus de 10 personnes ne paient que 80% du prix de base individuel. Les segments affaires et groupes représentent 68% des nuitées totales sur une année. Ainsi des tarifs avantageux pour ces segments permettent d'améliorer l'occupation durant les périodes de l'année où le taux d'occupation est faible.

Le Travers-Express propose de louer des studios pour une durée d'une semaine (7 jours) jusqu'à quelques mois. Le tarif pour la semaine est de CHF 350.-, ce qui équivaut à CHF 50.- par jour pour un studio meublé, sans bail à signer. Le tarif par mois est de CHF 1100.-, ou CHF 37.- par jour. Ces prix sont assez similaires aux prix proposés à la Villa Montcalme ([voir annexe 14](#)).

Au regard de la saisonnalité très marquée du Val-de-Travers, les tarifs sont adaptés selon le flux touristique plus ou moins important. Ainsi, les prix sont relativement élevés de juin à septembre et sont dégressifs de juin à janvier et de septembre à décembre. Dans le but de lisser la demande et d'augmenter le taux d'occupation durant les mois de basses fréquentations. **Le prix moyen par chambre vaut CHF 157.-** sans prendre en compte le prix des studios. Le prix moyen par chambre des hôtels 3 étoiles vacances en 2009 est de CHF 159.- (Hotelleriesuisse, 2010). A noter que le prix

maximum (rack) est majoré à 115% du prix de base et que le prix minimum correspond à 85% du prix de base. Une chambre ne peut pas être louée au-delà, ni en-deçà de ces prix.

Tarifs Individuels			Prix par chambre		
Type de chambres	Cuisine	Occupation	Prix de base	Prix max	Prix Min
chambre 1er classe	oui	simple	150	173	128
chambre 1er classe	oui	double	220	253	187
chambre 1er classe	oui	2A/2E	280	322	238
chambre 1er classe	non	simple	130	150	111
chambre 1er classe	non	double	190	219	162
chambre 1er classe	non	2A/2E	250	288	213
chambre 2ème classe	non	simple	115	132	98
chambre 2ème classe	non	double	175	201	149
chambre 2ème classe	non	2A/2E	235	270	200
<b>Prix moyen</b>			<b>194</b>	<b>223</b>	<b>165</b>

Tarifs Individuels Affaires			Prix par chambre		
Type de chambres	Cuisine	Occupation	Prix de base	Prix max	Prix Min
chambre 1er classe	oui	simple	135	155	115
chambre 1er classe	oui	double	198	228	168
chambre 1er classe	non	simple	117	135	99
chambre 1er classe	non	double	171	197	145
chambre 2ème classe	non	simple	104	119	88
chambre 2ème classe	non	double	158	181	134
<b>Prix moyen</b>			<b>147</b>	<b>169</b>	<b>125</b>

Tarifs Groupes			Prix par chambre		
Type de chambres	Cuisine	Occupation	Prix de base	Prix max	Prix Min
chambre 1er classe	oui	simple	120	138	102
chambre 1er classe	oui	double	176	202	150
chambre 1er classe	non	simple	104	120	88
chambre 1er classe	non	double	152	175	129
chambre 2ème classe	non	simple	92	106	78
chambre 2ème classe	non	double	140	161	119
<b>Prix moyen</b>			<b>131</b>	<b>150</b>	<b>111</b>

#### 7.4.2. Location de la salle

Les tarifs pour la location de la salle pour des événements ou des séminaires sont basés sur les tarifs de l'Aubier à Montezillon, ainsi que sur la maison d'hôtes « La Fontaine Energie » à Fleurier qui cible les séminaires d'entreprises ([voir annexe 14](#)).

**Le prix pour une demi-journée est de CHF 150.-** pour la salle et inclut une pause-café. **La seconde formule à CHF 200.-** comprend la location de la salle pour la journée entière, l'équipement visuel et audio et deux pauses café. Enfin, la dernière formule propose tous les avantages de la journée entière, ainsi que le repas du soir et une nuitée en chambre single. Cette option coûte CHF 220.- par personne.

Une offre pour le repas de midi est également proposée au prix de CHF 25.- par personne (repas, eau minérale et café). Pour toutes les formules, les groupes de plus de 25 personnes paient un supplément sur la location de la salle.

#### 7.4.3. Restaurant

La carte du Wagon-restaurant est simple avec des produits sains, saisonniers et locaux à des prix abordables pour les résidents du Val-de-Travers. Les restaurants de la région offrent un plat du jour qui coûte entre CHF 18.- et CHF 22.-. Par conséquent la suggestion du jour varie entre CHF 17.- le midi et CHF 21.- le soir et est le plat le plus cher de la carte. **Le prix des plats varie entre CHF 5.20 et CHF 16.-**, ce qui est très en dessous des prix proposés dans les restaurants de la région. Cette nouvelle offre dans la région permet d'adopter une gamme de prix différente par rapport à la concurrence.

Pour la carte des boissons, la stratégie de prix est similaire aux prix pratiqués dans les cafés et restaurants alentours, par exemple, le café coûte CHF 3.10. Cependant, il y a certaines boissons que seul le Café de l'Aiguillage offre, par exemple **des Smoothies à CHF 3.80.-**.

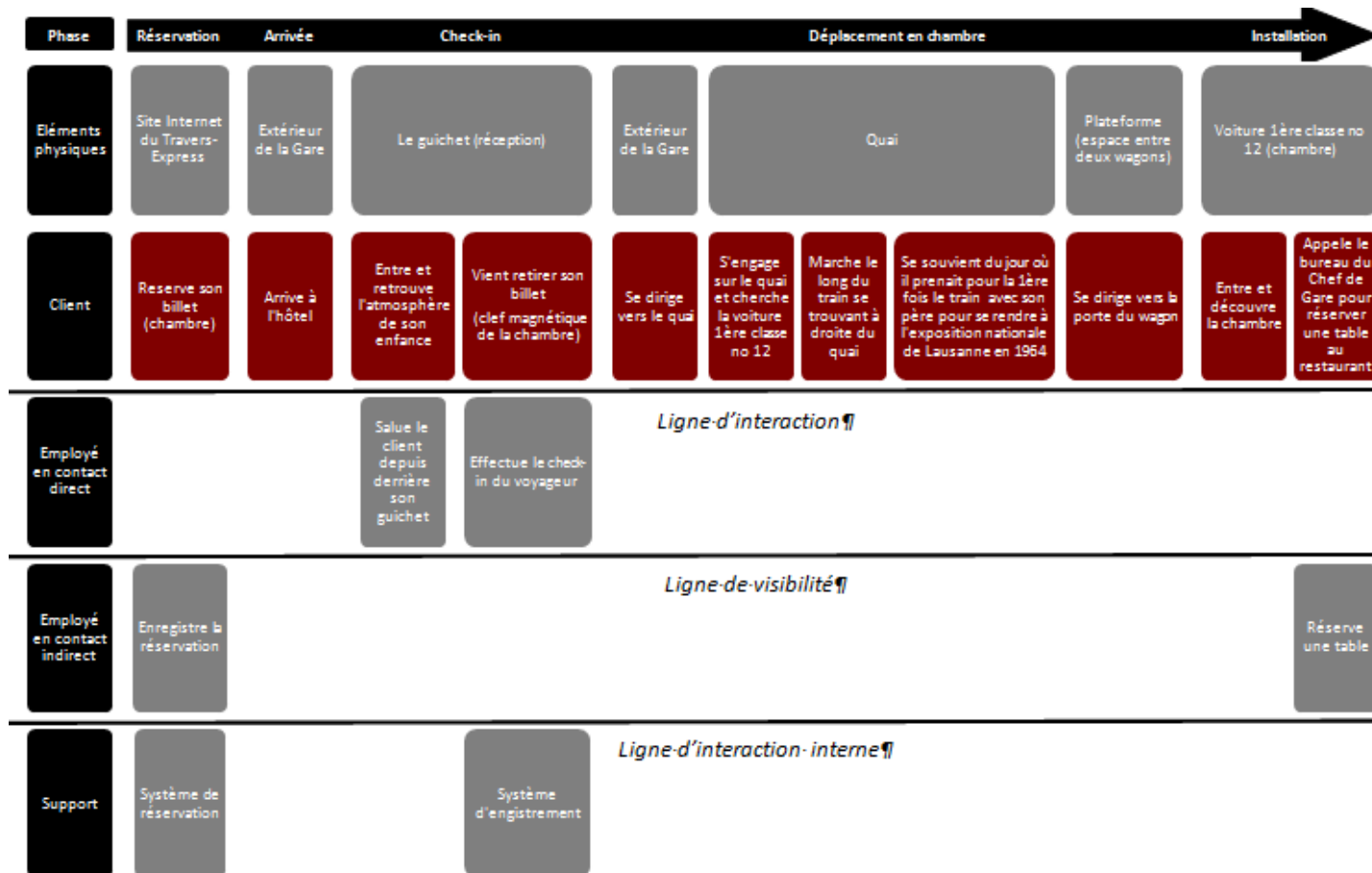


Enfin, dans le but d'attirer davantage de clients, des offres spéciales ou menus sont proposés pour tous types de faim et de soif, mais également pour tous types de porte-monnaie. Les offres varient entre CHF 4.- pour un café-croissant à CHF 49.- pour une bouteille de vin et une planchette avec saucisson et fromage. **(voir annexe 9)**.

Afin de prévoir les ventes du restaurant, un ticket moyen par type d'offre a été établi. Pour le Tea-Room, les prévisions de ventes estiment qu'un client consomme un café et un petit encas pour CHF 6.- en moyenne. Le ticket moyen de la formule 16h est de CHF 10.- englobant une boisson et un snack. Pour l'apéro, CHF 15.- par personne est prévu, ce prix moyen comprend deux boissons alcoolisées en moyenne. Enfin pour les repas, à midi, le ticket moyen est de CHF 20.- et le soir de CHF 30.-.

## 7.5. Processus du concept hébergement

Ce blueprint<sup>3</sup> montre l'expérience vécue par un client depuis sa réservation sur Internet jusqu'à son installation en chambre.



<sup>3</sup> Le Blueprint représente l'expérience vécue par le client au travers de ses interactions avec le personnel, l'infrastructure et les installations techniques.

## 7.6. Horaire

Les horaires prévus sont larges 06h à 22h, sept jours sur sept pour l'épicerie et la réception. Les heures d'ouverture pour la restauration varient entre la saison d'hiver et d'été. Pour plus de détails, se référer à *l'annexe 20*.

## 7.7. Collaborateurs

### 7.7.1. Effectifs en basse saison

Basse saison (mi-novembre/mi-mars)	Effectif ETP	Horaires effectués	Heures par jour	Heures par semaine
Personnel de chambre	0.4	variable	2	14
Serveur / Réceptionniste	2	6h-14h30 / 14h30-23h00	8.5	42.5
Cuisine	0.7	lu-je 10h-15h di: 7h-16h	lu-je: 5 di 9h	29
Gérant	1	variable	variable	variable

Durant la basse saison, l'effectif total se monte à 4.1 personnes en ETP (équivalent temps plein).

Le taux d'occupation des lits est très faible 10% durant la basse saison en 2014 (*voir chapitre prévision de la demande, 4.1.2*). Il suffit d'une femme de chambre deux heures par jour. En effet, une femme de chambre peut nettoyer entre trois et quatre chambres en 1 heure (L'hôtellerie et la restauration, 2007). La demande est également faible (*voir chapitre prévision de la demande, 4.2.2*) pour le restaurant. Aussi, un serveur suffit pour s'occuper des clients. Il faut toutefois deux serveurs par jour, compte tenu des heures d'ouverture très larges. Une seule personne gère la cuisine ainsi que la plonge. Le gérant est là pour faire la partie administrative et remplacer les serveurs et le cuisinier pendant leurs jours de congés et leurs pauses. Le Wagon-restaurant et le Café de l'Aiguillage étant fermés le samedi, le gérant assure les petits déjeuners le samedi matin pour les clients de l'hôtel (*voir annexe 20*).

Le personnel a congé deux semaines durant la période de Noël et Nouvel An.

### 7.7.2. Effectif en haute saison

Haute saison (mi-mars/mi-novembre)	Effectif ETP	Horaires effectués	Heures par jour	Heures par semaine
Personnel de chambre	1.7	7 h -16 h	8	40
Réceptionniste	0.7	8 h-17h30	8.5	42.5
Serveur	3.19	6h-14h30 / 14h30-23h00	8	40
Cuisine	1.7	9h30-14h30--18h-21h	8	40
Gérant (réceptionniste)	1	8 h-17h30	8.5	42.5

Durant la haute saison, *l'effectif total est égal à 8.3 équivalents temps plein*. Cet effectif est presque équivalent à la moyenne du secteur selon KPMG<sup>4</sup>.

Le taux d'occupation moyen durant cette période est de 50%. L'effectif est donc calculé plus largement en prenant en compte qu'une personne travaille environ 17 jours par mois (après déduction des jours de congés hebdomadaires, des vacances, des jours d'absence et des jours fériés). Ainsi, il faut **1.7 employé de chambre, 1.7 cuisinier et 1.7 réceptionniste**. Le gérant s'occupe de

<sup>4</sup> Selon une étude réalisée par KPMG pour un hôtel-restaurant deux étoiles français, l'effectif moyen est égal à 8.4 ETP (KPMG, 2010).

la réception principalement, mais également du travail administratif. Il aide les autres départements lors des heures de forte affluence. Les serveurs sont au nombre de 3.19 ETP afin de couvrir les heures d'ouverture, les congés et la forte demande.

Les employés ne sont pas encouragés à prendre des vacances durant la période estivale (mai à octobre).

### 7.7.3. Salaires

Evolution des salaires	2014	2015	2016	2017	2018
Prévision de l'inflation	1%	1%	1%	1%	1%
Personnel de chambre	3449	3483	3518	3553	3589
Réceptionniste	3897	3936	3976	4015	4055
Gérant	4000	4040	5000	5050	5101
Serveur	3648	3685	3722	3759	3797
Cuisine	4078	4118	4160	4201	4243

Les salaires se basent sur le premier quartile<sup>5</sup> du secteur pour le poste correspondant, selon une étude effectuée en 2011 par Hôtellerie suisse (Hôtellerie Suisse, 2011). Les salaires évoluent en fonction de l'inflation. Il est envisageable que des augmentations de salaires aient lieu si les performances sont bonnes. **Le salaire du gérant a été fixé à environ CHF 4000.-** les deux premières années et **CHF 5000.- les suivantes.**

### 7.7.4. Masse salariale

Masse Salariale	2014	2015	2016	2017	2018
Total	397'180	401'152	418'944	423'133	426'984

La masse salariale inclut les charges patronales de 15.27% (Centre patronal.ch & Gastosocial, 2012). Ces montants comprennent également le paiement d'un 13<sup>ème</sup> salaire sur la base de la CCNT (Office de Contrôle de la CCNT pour les hôtels, restauration et cafés, 2012).

### 7.7.5. Compétences requises

Profil de poste	Personnel de chambre	Réceptionniste	Serveur	Cuisine
Comportement préconisé	Ponctuel, bonne présentation, rigoureux, fiable	Accueillant, ponctuel, rigoureux, fiable, empathique	Ponctuel, bonne présentation, fiable, empathique, jovial	Ponctuel, bonne présentation, rigoureux, fiable
Qualifications	>2ans d'expérience dans l'hôtellerie en tant que personnel de chambre	>2ans d'expérience dans l'hôtellerie en tant que réceptionniste	Formation professionnelle et >2 ans dans le secteur ou >5 ans d'expérience dans ce métier	Formation professionnelle et >2 ans d'expérience dans le métier
Compétences	Organisé, capacité à être autonome, très flexible	Polyvalent, organisé, autonome, très flexible, à l'aise avec internet	Polyvalent, flexible, organisé, résistant au stress, autonome	Flexible, organisé, polyvalent, résistant au stress, autonome
Responsabilités principales	Nettoyage des chambres + espaces publics	Check-in, Check-out, veille de sites internet tels que Tripadvisor	En charge des clients du restaurant et du tea-room / pendant la basse saison en charge également du check-in et check out des clients de l'hôtel	En charge de la cuisine et de la plonge

<sup>5</sup> D'après hôtellerie suisse, le premier quartile a été choisi comme base, car dans la région du Val-de-Travers le coût de la vie est très bas.

### 7.7.6. Gestion du personnel

Le gérant doit installer un climat de travail plaisant de façon à fidéliser et impliquer les employés et ainsi ne pas générer de coûts supplémentaires d'absentéisme et de taux de rotation des employés. Le personnel doit être imprégné du concept de l'établissement afin de s'adapter et offrir aux clients un service correspondant.

Le gérant pourrait engager 4.1 ETP en fixe et compléter l'effectif avec des saisonniers pour la haute saison afin d'arriver à 8.29 ETP.

### 7.8. Sous-traitance

Pour limiter les coûts et l'investissement, il a été décidé de sous-traiter le linge à une entreprise; Lavotel. Celle-ci s'occupe de fournir l'établissement en linge (litterie, linges de bains et linges de restaurant).

Ce service de sous-traitance s'occupe aussi du linge des clients qui résident à l'hôtel pour plusieurs mois si ceux-ci le désirent. Le nettoyage de leur linge est à leur frais.

## 8. Plan financier

### 8.1. Résultat d'exploitation

Le chiffre d'affaires (CA) s'élève à CHF 954'018.- lors de la première année d'exploitation et atteint CHF 1'317'746.- en 2018 soit une augmentation de 38%. Le CA se répartit essentiellement entre l'hébergement et le restaurant. **Le produit des chambres représente environ 70% des ventes totales et le restaurant 23% (voir annexe 21).** Les autres produits sont la location de la salle du premier étage, le tea-room, la vente à l'emporter, l'épicerie et la location de studios. Ces autres revenus sont relativement bas car la prévision des ventes pour de telles activités est difficile à prévoir. Les hôtels-restaurants trois étoiles en Suisse réalisent un CA par jour d'exploitation de CHF 3'332.- (GastroSuisse, 2011) en moyenne, tandis que le CA par jour est de CHF 3'765.- pour Travers-Express. Cet indicateur démontre la bonne performance de l'établissement mais indique également des prévisions des ventes réalistes et conformes à l'hôtellerie suisse.

Budget Prévisionnel (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire	954'018	1'179'561	1'264'471	1'292'067	1'317'746
Résultat Opérationnel	452'894	662'456	738'143	759'149	778'544
Résultat d'Exploitation Brut	272'748	453'292	503'894	520'674	536'135
Bénéfice net	-31'094	111'241	148'347	160'086	170'835

Le résultat opérationnel<sup>6</sup> équivaut à 47% du chiffre d'affaires la 1<sup>ère</sup> année et atteint 59% en 2018. Ce résultat est atteint principalement grâce à la croissance du taux d'occupation qui n'engendre pas d'employés supplémentaires. **La masse salariale vaut 41% du chiffre d'affaires en 2014** et cette proportion chute à 32% en 2018. Le résultat brut d'exploitation (RBE) s'élève à 29% du CA en 2014 et atteint 41% en 2018. Les charges fonctionnelles ne varient pas en fonction du chiffre d'affaires, le revenu brut d'exploitation est meilleur grâce à la baisse de la masse salariale en valeur absolue. La

<sup>6</sup> Le total des ventes moins les charges d'exploitation.

1<sup>ère</sup> année d'exploitation se termine avec une perte nette de CHF 31'094.-. **Dès 2015, l'exploitation dégage du bénéfice mais le Travers-Express atteint un rythme de croisière dès 2016.** Le bénéfice net en 2018 est de CHF 170'835.-, 54% d'augmentation de 2015 à 2018. Le résultat net vaut 13% du chiffre d'affaires en 2018 (*voir annexe 21*).

## 8.2. Rentabilité

Les quatre millions initiaux de capitaux permanents diminuent de 7% de 2014 à 2018 car la dette est remboursée et aucun apport en capital n'est réalisé, tandis que la valeur des actifs immobilisés baisse car les amortissements sont supérieurs aux investissements durant les premières années d'exploitations.

Bilan Economique et Financier (en CHF)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Actifs Immobilisés	3'880'400	3'746'559	3'693'922	3'637'491	3'577'264	3'513'243
Besoin en Fond de Roulement	-	-14'949	-46'246	-224'095	-226'313	-229'204
Trésorerie nette	119600	170'630	299'138	448'687	439'584	446'088
<b>Actif économique</b>	<b>4'000'000</b>	<b>3'902'240</b>	<b>3'946'814</b>	<b>3'862'083</b>	<b>3'790'535</b>	<b>3'730'127</b>
Capitaux propres	2'000'000	1'968'906	2'080'148	2'062'083	2'057'202	2'063'461
Dette à long terme	2'000'000	1'933'333	1'866'667	1'800'000	1'733'333	1'666'667
<b>Capitaux permanents</b>	<b>4'000'000</b>	<b>3'902'240</b>	<b>3'946'814</b>	<b>3'862'083</b>	<b>3'790'535</b>	<b>3'730'127</b>

La rentabilité de l'actif mesure la capacité à générer du profit avec les actifs à dispositions. Les capitaux engagés ne sont pas encore très bien utilisés car la rentabilité est basse (*voir annexe 21*). La rentabilité des capitaux propres mesure la performance réalisée grâce aux investissements des actionnaires. Le bénéfice net est assez faible en regard des capitaux investis, cependant, les deux ratios ne cessent d'augmenter et démontrent une meilleure utilisation des capitaux pour générer du profit.

Rentabilité	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Rentabilité des Capitaux Propres</b>	-1.6%	5.6%	7.1%	7.8%	8.3%
<b>Rentabilité de l'Actif</b>	1.2%	4.8%	5.7%	6.1%	6.4%

## 8.3. Liquidités

Les liquidités disponibles rapidement couvrent très largement les dettes à court termes liées à l'exploitation. Il n'y a pas de risque d'insolvabilité de la part du Travers-Express. Selon les hypothèses réalisées, le délai de paiement des débiteurs est plus court que le délai de paiement des fournisseurs, ce qui est normal dans le secteur hôtelier ; c'est pour cette raison qu'il n'y a une trésorerie suffisante (Masset, 2012).

Liquidité Courante (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Débiteurs	24'119	32'752	35'749	36'625	37'518
Trésorerie	170'630	299'138	448'687	439'584	446'088
<b>TOTAL</b>	<b>194'749</b>	<b>331'890</b>	<b>484'437</b>	<b>476'208</b>	<b>483'607</b>
Dette exploitation	43'822	46'742	48'881	49'580	50'246
<b>TOTAL</b>	<b>43'822</b>	<b>46'742</b>	<b>48'881</b>	<b>49'580</b>	<b>50'246</b>
<b>Ratio</b>	<b>4.44</b>	<b>7.10</b>	<b>9.91</b>	<b>9.60</b>	<b>9.62</b>

### 8.3.1. Equation du bilan et trésorerie

Le fond de roulement (FR) est largement positif durant les cinq années d'exploitations, même s'il baisse de 14% entre 2015 et 2018. Les actifs immobilisés sont largement financés par les capitaux permanents. Le besoin en fonds de roulement (BFR) négatif indique que les actifs à court terme sont financés par des passifs à court terme (*voir annexe 21*). Le besoin augmente surtout en 2016 en raison des dividendes dus aux actionnaires. Grâce à un FR positif et un BFR négatif, la trésorerie nette est largement positive ; elle augmente de 160% de 2014 à 2018. ***Cet argent en cash peut être réinvesti dans l'entreprise pour financer des travaux de rénovations futurs.***

Equation du Bilan (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Fonds de Roulement	155'681	252'892	224'592	213'271	216'884
Besoin en Fonds de Roulement	-14'949	-46'246	-224'095	-226'313	-229'204
Trésorerie Nette	170'630	299'138	448'687	439'584	446'088

### 8.4. Endettement

Le total du passif baisse durant les cinq années d'exploitation car il n'y a pas d'augmentation de capital, ni d'emprunt supplémentaire. En effet, aucun investissement important n'est prévu. Les dettes représentent 50% du total du passif au début de l'exploitation, cette proportion diminue légèrement car ***la dette est remboursée peu à peu***. Dans le secteur hôtelier, l'endettement total ne doit pas dépasser 2/3 des capitaux permanents, car si la proportion de dette est trop importante, le risque de plus supporter le service de la dette devient préoccupant (Prat, 2012). Enfin, un endettement trop important entraîne une augmentation du coût de la dette et des capitaux propres en raison de l'augmentation du risque de faillite (Rushmore, 2009).

Le ratio de couverture des charges d'intérêts est très bon lorsqu'il dépasse la valeur de 6 (Prat, 2012). Dès lors cela signifie que le bénéfice d'exploitation permet à l'entreprise de payer les intérêts de ces dettes. En 2018, ce ratio est largement suffisant et assure à la société un niveau de solvabilité confortable.

Couverture des charges d'intérêts (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
EBITDA	182'748	363'292	413'894	430'674	446'135
Charges intérêts	80'000	77'333	74'667	72'000	69'333
Ratio	2.28	4.70	5.54	5.98	6.43

### 8.5. Financement

L'investissement de base s'élève à quatre millions de francs suisse. ***Le financement provient à 50% de capitaux propres et 50% de dettes hypothécaires.*** L'usage de dette est recommandé car le coût de la dette est inférieur au coût des capitaux propres. De plus, l'emploi de la dette permet une économie d'impôt non négligeable. Enfin, la conjoncture actuelle est favorable à l'emprunt de dette, les taux sont relativement bas (UBS, 2011). Le taux d'intérêt variable de la BCN est de 3% (BCN, 2012). Sur cette base, le taux d'intérêt de la dette de Travers-Express est estimé à 4%. Celui-ci



est évalué selon le risque du projet et les prévisions financières du LIBOR<sup>7</sup> sur 10 ans de 0.9% établis par le rapport UBS (UBS, 2012).

**Le coût des capitaux propres est de 8%, il varie entre 8 et 12% dans le secteur hôtelier** (Masset, 2012). En comparaison, le rendement attendu par les actionnaires dans le secteur immobilier est de 5% en Suisse (UBS, 2012). Dans le cas du Travers-Express, l'investissement s'apparente à un engagement dans un placement patrimonial avec un horizon d'investissement assez long. Il varie entre 13 et 17 ans, selon le capital investi et la politique de dividendes. Par conséquent, le rendement attendu par les fournisseurs de capitaux propres est assez bas par rapport aux risques du projet.

Finalement, le coût moyen du capital investi prend en compte le coût de la dette ainsi que le coût des capitaux propres. Le coût moyen pondéré du capital (CMPC) est de 5.8% en 2018 (*voir annexe 21*).

### 8.6. Création de valeur

La valeur créée correspond à la différence entre le cash/profit qui est disponible et le cash/profit qui est requis par les fournisseurs de capitaux. Ainsi, si une entreprise parvient à dépasser les attentes de ses fournisseurs de capitaux, elle crée de la valeur. L'EVA<sup>8</sup> mesure la création de valeur sur une période de temps, en général, une année. On se focalise alors sur le profit disponible après impôt. Dans le tableau ci-dessous, l'EVA est positive dès 2015, ce qui indique que **le projet crée de la valeur dès la deuxième année d'exploitation**. Ainsi une EVA positive démontre que le profit dégagé par l'entreprise est supérieur au coût du capital.

Plus intéressant que l'EVA, la VAN (valeur actuelle nette) calcule la valeur créée sur toute la durée de vie de l'entreprise. Les flux de trésorerie future sont actualisés par le CMPC et soustraits au capital investi. Ainsi, le Travers-Express crée de la valeur à hauteur de CHF 853'974.- (*voir annexe 21*). Dans l'analyse du Travers-Express, il n'y a pas de taux de croissance pour estimer la valeur terminale. Il s'agit d'une approche plutôt pessimiste.

Un autre indicateur important est le taux de rendement interne, TRI. Si le TRI est supérieur au CMPC, comme c'est le cas pour le Travers-Express, **il est judicieux d'investir dans le projet**.

Création de Valeur (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur Economique Ajoutée (EVA)	-20'440	112'398	155'235	171'945	187'024
Création de valeur (VAN)	853'974				
Taux de rendement interne (TRI)	10.27%				

<sup>7</sup> London interbank offered rate : taux auquel se prête les grandes banques, qui sert de base aux taux d'emprunt.

<sup>8</sup> Valeur Economique Ajoutée, création de valeur durant une année d'exploitation.

## 9. Analyse financière du Wagon-restaurant

### 9.1. Résultats financiers

Après avoir analysé le concept dans l'ensemble, il est également important de savoir si le Wagon-restaurant peut être rentable dans le cas où les CFF ne mettent pas à disposition le terrain annexe de 5000m<sup>2</sup>.

Budget Prévisionnel (en CHF)	2014	2015	2016	2017	2018
Chiffre d'affaire	360'750	368'939	377'807	383'474	389'226
Résultat Opérationnel	-15'025	-13'376	-9'695	-8'693	-7'421
Résultat d'Exploitation Brut	-89'396	-88'674	-99'733	-99'707	-99'363
Bénéfice net	<b>-280'007</b>	<b>-277'952</b>	<b>-290'647</b>	<b>-292'258</b>	<b>-293'551</b>

Le chiffre d'affaires est similaire aux prévisions réalisées dans le chapitre précédent. La croissance du chiffre d'affaires est de 1.5% comme le suggère la prévision de croissance du PIB dès 2012 pour les dix prochaines années (UBS,2012). En 2006, 72% des restaurants avec un chiffre d'affaires de CHF 355'000.- à CHF 550'000.- réalisent des pertes (Demen-Meier, 2007). La perte conséquente réalisée par le Wagon-restaurant est due à la masse salariale qui correspond à 70% du chiffre d'affaires quand pour la restauration traditionnelle, la proportion est de 45% (ibid.).

Il n'est pas nécessaire de continuer l'analyse financière du Wagon-restaurant car il est évident qu'avec des résultats pareils, la rentabilité du projet n'est pas envisageable (*voir annexe 21*).

## 10. Conclusion

Le Travers-Express dégage un chiffre d'affaires conséquent grâce à un prix moyen par chambre de CHF 157.- et un taux d'occupation moyen annuel de 41% en 2018. Ces résultats sont légèrement supérieurs aux informations récoltées dans la région du Val-de-Travers et du canton de Neuchâtel. Cette **performance** est due au **concept innovant et original liée à une destination en pleine essor**. Cette expérience autour du thème du train attire des touristes individuels ou de groupes. Ces clients loisirs viennent de Suisse alémanique pour la majorité d'entre eux. Le tourisme de loisir se concentre principalement entre le mois de juin et septembre, le Travers-Express subit la saisonnalité très marquée de la région. C'est pourquoi, le segment affaires est également visé. Travers-Express cible les individuels affaires ainsi que les séminaires ou sorties d'entreprises. Le tourisme d'affaires lisse le taux d'occupation du Travers-Express sur l'année. De plus, la location de studios permet de louer des chambres durant la basse saison. **La partie hôtelière engendre environ 70% du total du chiffre d'affaires**. Le Wagon-restaurant représente 30% du chiffre d'affaires grâce aux différents points de ventes. La variété de l'offre restauration permet de cibler plusieurs segments de la population locale durant différentes périodes de la journée. Le nouveau lieu de rencontre de Travers offre des plats simples, sains à des prix abordables et se démarque par rapport à l'offre existante dans le Val-de-Travers.

Selon les prévisions réalisées, **le projet génère un bénéfice net dès la deuxième année d'exploitation**. Ces bons résultats proviennent principalement de la gestion efficiente du personnel. La masse salariale représente seulement 32% du chiffre d'affaires en 2018. Les employés sont

polyvalents et le type de restauration peut être supporté par un cuisinier et une à deux personnes en salle.

En plus du bénéfice net, ***l'entreprise a une trésorerie positive et en augmentation durant les cinq années d'exploitation.*** Le Travers-Express possède suffisamment de liquidités grâce à un fond de roulement positif et un besoin en fond de roulement négatif. Ces résultats indiquent ***une bonne santé financière et une liquidité suffisante pour qu'elle soit réinvestie dans l'entreprise.***

Les EVA sont positives dès 2015 et en augmentation constante. Le projet génère une VAN de CHF 853'974.-. Le TRI est supérieur au CMPC. Ces trois indicateurs prouvent que le concept crée de la valeur et que le projet en plus d'être original et unique en Suisse, est viable.

Ces résultats s'expliquent aussi par le coût d'investissement initial réduit. L'utilisation de matériaux recyclés et de structures modulables permet d'offrir un confort tout en proposant des prix concurrentiels.

Le Travers-Express ***innove à tous les niveaux*** dans le but de réaliser de ***très bonnes performances*** et d'être un ***projet hôtelier rentable.***

***Il est donc vivement recommandé d'investir dans le projet.***

## **11.Recommandations**

La recherche de financement ou d'investisseurs potentiels ne fait pas partie des livrables du dossier. Cependant des recommandations peuvent être formulées.

Il existe des ***institutions fédérales*** qui ***encouragent des projets touristiques en Suisse.*** Elles financent des projets assez différents, mais certains critères doivent être respectés.

Parmi ces institutions, la ***Société suisse de crédit hôtelier*** (SCH) semble intéressante pour le projet du Travers-Express. Celle-ci finance des projets hôteliers dans des zones touristiques plutôt saisonnières avec un fort potentiel de demandes. ***Le Travers-Express qui répond à toutes les exigences de cette société,*** (voir les paragraphes ci-dessous), ***pourrait probablement bénéficier de subventions.***

La région, ou même le lieu, est un critère primordial. Il doit être accessible en toute saison. L'offre d'hébergement et de restauration doit être suffisamment large. Des divertissements et des activités doivent également compléter l'offre touristique. De plus, ***le projet doit s'intégrer dans une stratégie de développement touristique au niveau cantonal ou régional.*** Enfin, il est important que le projet renforce une destination déjà existante.

Il y a aussi des critères liés au projet lui-même. SCH finance des projets d'hébergement avec des séjours de courte durée et la capacité de l'hôtel doit excéder 15 chambres ou 30 lits. SCH s'engage à financer des nouvelles constructions, des travaux de rénovation et l'installation d'équipements pour des exploitations propriétaires des murs ou locataires (ibid.).

Enfin, la viabilité du projet est primordiale. SCH ne financera pas le projet si celui-ci n'est pas rentable à long terme. La société doit avoir la certitude que les flux de trésorerie couvrent le service de la dette et le coût du capital propre. L'exploitation doit être autonome, un refinancement peut être envisagé en cours d'exploitation pour des rénovations, mais pas pour un manque de trésorerie.

Les domaines suivants sont particulièrement importants dans le choix des projets à financer pour la société de crédit hôtelier :

- **Innovation et esprit d'entreprise** : un concept original et innovant autour d'un thème et d'un type de construction sont des critères importants dans l'obtention d'un prêt.
- **Renforcement de la création de valeur** : l'effet de synergie et de coopération avec les autres établissements hôteliers, mais aussi les fournisseurs et les activités touristiques de la région est un élément crucial.
- **Durabilité écologique** : le développement durable doit avoir une importance particulière dans le projet, SCH aidera pour la mise en œuvre des normes ou labels écologiques si celles-ci dépassent les exigences minimales.

La société de crédit hôtelier bénéficie d'un prêt à taux sans risques accordé par la Confédération. La société alloue ensuite des prêts à des taux préférentiels sans prime de risques aux projets qu'elle considère viables et innovateurs. Il s'agit bien d'un prêt et non pas de subventions. Celui-ci ne doit pas dépasser les deux millions par projet et pas plus de 35% du total de l'investissement. La durée du prêt varie entre 12 et 15 ans mais peut atteindre 20 ans. Les règles contractuelles sont évaluées au cas par cas. Enfin, il existe plusieurs types de prêts tels que :

- **Prêt de lancement** : il s'agit de conditions préférentielles durant la phase initiale du projet pour une période de 3 à 5 ans, durant laquelle le taux n'est pas fixé selon le rating de la société. Passé cette période, le taux du prêt est fixé selon le rating de la société.
- **Prêt à taux fixe** : un prêt à taux fixe d'une durée de deux à dix ans, avec un crédit d'un moins CHF 100'000.- et un rating dépendant de la situation de la société.
- **Prêt à taux variable** : le taux d'intérêt de base est fixé selon le rating de la société et varie selon l'évolution des marchés des capitaux et des marchés monétaires.

Le Canton de Neuchâtel offre également un soutien au développement et à la concrétisation d'un projet. **La promotion économique du canton de Neuchâtel soutient des entreprises dans la phase de démarrage notamment.** Dans le cas du Travers-Express, l'aide peut intervenir, soit au moment de créer l'entreprise en termes de procédures légales, soit lors de l'obtention du permis de construire. Le Canton offre également, grâce à son **réseau très développé**, une aide pour la recherche de financement ou d'investisseurs potentiels. Pour finir, la promotion économique peut intervenir envers le Canton et la Confédération pour **soulager l'entreprise fiscalement**, du moins durant la phase de démarrage (Promotion Economique, 2011). Selon M. Barbal (2012), chef de la promotion économique du Canton de Neuchâtel, le **Travers-Express semble remplir les critères pour une aide au démarrage du projet.** Car la région du Val-de-Travers est en plein essor au niveau économique mais également touristique et le concept en lui-même est innovant: il y a une part de terroir et d'écologie.

## 12. Bibliographie de l'étude

*Activités Loisirs Insolite*. (2012). Retrieved 03 02, 2012, from [www.une-bonne-idee.ch/fr/node/159?showProducts](http://www.une-bonne-idee.ch/fr/node/159?showProducts)

Barbal, A. (2012, 03 02). Directeur de l'office de promotion économique du canton de Neuchâtel. (D. Caille, Interviewer)

BCN. (2012, avril 07). *taux et tarifs*. Retrieved avril 07, 2012, from [bcn.ch/taux-et-tarifs](http://bcn.ch/taux-et-tarifs)

Centre Patronal. (2012). *Taux de Cotisations*. consulté le 03 01, 2012, sur <http://www.centrepatronal.ch/http://www.centrepatronal.ch/index.php?page=fr/avs/employe/taux>

Commune de Val-de-Travers. (2012). *Une industrie dynamique*. Consulté le Mars 14, 2012, sur Commune de Val-de-Travers: <http://www.val-de-travers.ch/entreprendre/val-de-travers-region-entrepreneante/une-industrie-dynamique/>

De Mont, F. (2012, 03 29). Associé de structure création. (F. Udin, Interviewer)

Delacour, L. (2012, 03 16). *les hôtels suisses sont les plus chers du monde*. Retrieved 03 19, 2012, from [www.lematin.ch/http://www.lematin.ch/suisse/Les-hotels-suisses-sont-les-plus-chers-du-monde/story/28958753](http://www.lematin.ch/http://www.lematin.ch/suisse/Les-hotels-suisses-sont-les-plus-chers-du-monde/story/28958753)

Deloitte. (2010). *Hospitality 2015: game changers or spectators*. London: Deloitte.

Demén-Meier, C. (2007). *Les TPE d'un secteur en difficultés, stratégies et performance, la restauration dans de l'Arc Lémanique Suisse*. Caen: Université de Caen.

Euromonitor A. (2010). *Consumer Lifestyles- Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor B. (2010). *Consumer foodservice- Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor C. (2011). *Tourism FLOws Inbound-Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor D. (2011). *Tourism Flows Domestic- Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor E. (2011). *The European Rural Consumer: A mixed Audience Segment Sharing a Countryside Location*. Euromonitor International.

Euromonitor F. (2011). *Swiss Consumer in 2020: A Look into the Future*. Euromonitor International.

Euromonitor G. (2011). *GIVE' EM WHAT THEY WANT: CONSUMER SEGMENTATION IN PACKAGED FOOD*. Euromonitor International.

Euromonitor H. (2011). *Consumers are looking for the safe option in a world of uncertainty*. Euromonitor International.

Euromonitor I. (2012). *Switzerland Country Pulse*. Euromonitor International.

Euromonitor J. (2012). *Key Findings from Travel and Tourism 2012*. Euromonitor International.

Fédération Suisse du Tourisme. (2011). *Le tourisme suisse en chiffres 2010*. Berne: FST.

Fisk, P. (2009). *Customer Genius*. Wiley Capstone.

- GastroSocial. (2011). *Guide 2012*. Aarau : GastroSocial
- GastroSuisse. (2011). *Reflet économique de la branche 2011*. Zurich: GastroSuisse.
- Guglielmetti, J. (2012, Mars). Architecte. (F. Udin, Intervieweur)
- Hôtel de l'Aigle-Tarifs*. (2012). Retrieved 02 27, 2012, from [www.gout-region.ch](http://www.gout-region.ch): [http://www.gout-region.ch/fichiers/1330335863\\_AIG%20feuille%20prix\\_201106.pdf](http://www.gout-region.ch/fichiers/1330335863_AIG%20feuille%20prix_201106.pdf)
- Hotelleriesuisse. (2010). *Annuaire de l'hôtellerie suisse 2010*. Berne: hotelleriesuisse.
- Hotelleriesuisse. (2011). *Annuaire de l'hôtellerie suisse 2011*. Berne: hotelleriesuisse.
- Jaton, J.-P. (2012, Mars). directeur infrastructures EHL. (8. SBP, Intervieweur)
- Karakash, J.-N. (2012, mars). Conseiller communal, dicastères de l'économie et des finances, commune Val-de-Travers. (D. Caille, Intervieweur)
- KPMG. (2011). *ConsumerCurrents, Issue 12: How Much?* Haymarket Network Ltd.
- KPMG. (2010). *L'industrie Hôtelière Française 33ème édition*. Paris: KPMG.
- Krols, B. (2008). *Extreme bars*. YB éditions.
- les prospectus-tourisme 2009*. (n.d.). Retrieved 02 27, 2012, from [www.aubier.ch](http://www.aubier.ch): <http://www.aubier.ch/fr/les-prospectus.php#>
- Masset, P. (2012). *Cours Gestion financière immobilière*. Lausanne: Ecole Hôtelière de Lausanne.
- Mercly, L. (2012, 16 03). Responsable DSR Philipp Morris Neuchâtel. (T. Pastor, Interviewer)
- Messerli, J.-M. (2012, 03 05). Directeur du centre sportif de Couvet. (E. Humbert, Interviewer)
- Office contrôle CCNT. (2012). *Concentration Collective National de Travail pour les hôtels, restaurants et cafés*. Bâle: Office contrôle CCNT.
- OFS B. (2011). *Statistique suisse du tourisme 2010*. Neuchâtel: Office Fédéral de la Statistique.
- OFS C. (2011). *Voyages de la population résidante en 2010*. Neuchâtel: Office Fédérale de la Statistique.
- OFS. (2008). *Enquêtes sur les dépenses des ménages*. Neuchâtel: OFS.
- OFS. (2012, 02 08). *Migration et intégration-Indicateurs*. Retrieved 02 05, 2012, from Statistique Suisse: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/key/01/01.html>
- OFSP. (2003). *Amiante dans les maisons*. Berne: Office fédéral de la santé publique.
- Organisation Mondiale du Tourisme. (2001). *Tourisme: horizon 2020 Europe Volume 4*. Madrid: Organisation mondiale du tourisme.
- Plasta, SECO. (2012, 04 10). *statistique du chômage*. Retrieved 04 10, 2012, from [www.ne.ch](http://www.ne.ch): <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4132>
- Prat, C. (2012). *Finance d'entreprise*. Lausanne: Ecole hôtelière de Lausanne.

Promotion Economique. (n.d.). *Pendant le temps du démarrage*. Retrieved avril 02, 2012, from e-den.ch:  
<http://www.e-den.ch/CMS/default.asp?ID=228>

Regiosuisse. (2009). *Agrotourisme – attentes de l'agriculture et du tourisme Feuille de résultats #03*. Retrieved 02 23, 2012, from [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch): <http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/resultats-communautaires/cosf-eco-tourisme-espace-feuille-de-resultats-3-090609-f1>

Rushmore, S. (2009). *Self-Contained Appraisal Report Town Center Suites Anytown, Anystate*. HVS, Consulting and Valuation Services.

SCH. (2011). *Bases de financement*. Retrieved avril 02, 2012, from [www.sgh.ch](http://www.sgh.ch):  
<http://www.sgh.ch/fr/finance/finanzierungsgrundlagen/>

SECO. (2011). *Prévision pour le tourisme suisse*. Bâle: Secrétariat d'état à l'économie (SECO) secteur tourisme.

Service de statistique A. (2011). *Population résidente, selon l'origine et le sexe; par groupe d'âge*. Retrieved 03 01, 2012, from [www.ne.ch](http://www.ne.ch):  
<http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4442>

Service de statistique B. (2010). *Population*. Retrieved 02 27, 2012, from [www.ne.ch](http://www.ne.ch):  
<http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4442>

Statistique Vaud. (2010). *Perspective de population, 2009-2040, Neuchâtel*. Neuchâtel: Canton de Neuchâtel.

Tectum Publishers. (2007). *Extreme Hotels*. Tectum publishers.

UBS. (2012). *Le marché immobilier en Suisse en 2012*. Zurich: UBS.

vallon.tv. (2007, 06). *Travers*. Retrieved 04 10, 2012, from [www.vallon.tv](http://www.vallon.tv): <http://www.vallon.tv/travers.html>

Wasserfallen, A. (2012, Mars). Architecte. (8. SBP, Intervieweur)

*Week-end evasion*. (2012). Retrieved 03 02, 2012, from [www.ohbox.ch](http://www.ohbox.ch): <http://www.ohbox.ch/cadeau/week-end-evasion>

World Travel & Tourism Council. (2011). *Travel & Tourism 2011*. Retrieved 02 16, 2012, from <http://www.wttc.org>: [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf)

Wyss, M. v. (2012, 03 27). Directeur goût & région. (T. Pastor, Interviewer)



## 13. Annexes

### Table des matières des annexes

Annexe 1 : Idée de concept .....	65
Annexe 2 : Temps de trajet .....	79
Annexe 3 : Photo aérienne du bâtiment et du terrain .....	79
Annexe 4 : Entretien anonymes et synthèse .....	80
Entretien .....	80
Synthèse .....	84
Annexe 5 : Moodboard du concept.....	89
Annexe 6 : Croquis aérien du concept hôtelier .....	89
Annexe 7 : Intérieur des chambres .....	90
Annexe 8 : Plans des chambres .....	91
Annexe 9 : Cartes du Wagon-restaurant et du Café de l’Aiguillage .....	92
Annexe 10: Moodboard concept restaurant.....	93
Annexe 11 : Plan de l’aménagement de la Gare de Travers .....	94
Annexe 12 : Plan salle conférence.....	95
Annexe 13 : Marché potentiel Hébergement .....	95
1 Tourisme individuel .....	95
2 Tourisme de groupes.....	96
3 Tourisme individuel d’affaires .....	97
Marchés potentiels Restauration .....	98
Annexe 14 : Analyse de la concurrence : Hébergement .....	100
Annexe 15: Analyse concurrents : Restaurations.....	102
Annexe 16 : E-mails importants .....	103
Annexe 17 : Offre d’emploi .....	104
Annexe 18 : Prix Mobilier .....	105
Annexe 19 : Estimation cout quai.....	106
Annexe 20 : Horaire.....	109
Annexe 21: documents financiers .....	111
Budget Prévisionnel.....	111
Bilan prévisionnel .....	112
Flux de trésorerie prévisionnels .....	113
Liquidité.....	114

Fond de roulement et besoin en fonds de roulement .....	115
Rentabilité de l'actif .....	116
CMPC .....	117
EVA .....	117
VAN.....	118
Budget Prévisionnel: Gare.....	119
Bibliographie des annexes.....	120
Correspondance .....	122
PV de la séance – Gare de Travers – 13.02.2012 .....	122
PV de la séance - Gare de Travers – 20.02.2012 .....	126
PV de la séance – Gare de Travers – 05.03.2012 .....	127
PV de la séance – Gare de Travers – 18.03.2012 .....	130
PV de la séance – Gare de Travers – 05.04.2012 .....	131
Curriculum Vitae.....	135

## Annexe 1 : Idée de concept

Annexe 1 : Idées de concepts pour l'aménagement du bâtiment de la gare et du terrain annexe.

Le tableau ci-dessous présente en ligne, les différentes idées qui ont été lancées pour aménager la gare de Travers et le terrain annexe. En colonne, figurent les six filtres utilisés pour peu à peu éliminer les idées irréalisables et arriver à notre projet définitif.

### Idées

Les idées ont été regroupées en cinq catégories de projets d'aménagement répondant aux objectifs suivants :

1. Hébergement
2. Restauration
3. Intérêt public
4. Culture et divertissements
5. Commerce

### Filtres

Les filtres qui ont servi à sélectionner le projet final sont les suivants :

1. **Contrainte du bâtiment et du terrain** : construction, surface, etc. ;  
**Contrainte de la situation du bâtiment dans le village et de la situation de Travers dans le Val de Travers et dans la région.**
2. **Contrainte de la rentabilité du projet** : le projet doit être rentable. Il ne doit en aucun cas survivre grâce à des subventions ou des donations.
3. **Contrainte de la concurrence** : le projet doit être tenir compte de l'offre existante à Travers et dans le Val de Travers et répondre à une demande suffisante.
4. **Contraintes de l'environnement** et des tendances des concepts dans les zones rurales de Suisse.
5. **Contrainte de l'analyse des experts de la région dans le secteur touristique** : Cinq experts ont été interrogés sur la viabilité des projets possibles :
  - Matthias VonWyss, directeur de Goût & Région et de l'hôtel de l'Aigle à Couvet
  - Jean-Michel Messerli, directeur du Centre Sportif du Val-de-Travers à Couvet
  - Katia Chardon Badertscher, collaboratrice de l'Association Réseau urbain neuchâtelois et secrétaire générale de l'association région Val-de-Travers, Littoral neuchâtelois
  - M. Rohrer, Directeur du restaurant des Six-Communes à Môtiers
  - Jean-Nathanël Karakash, conseiller communal en charges du dicastère des finances et du tourisme.

## Idées de concepts pour l'aménagement du bâtiment de la gare de Travers et du terrain annexe

### 1. Hébergement

	Bâtiment et terrain: Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
<b>Hôtel</b>					
<b>Hôtel 4 ou 5 étoiles</b>	<p>La gare de Travers ne se prête pas à ce type d'établissement, il faudrait un lieu chargé d'histoire comme le château de Môtiers ou le prieuré de Môtiers, qui sont des bâtiments millénaires.</p> <p>Le bâtiment est situé près des voies de chemins de fers toujours en activité, ce n'est pas un endroit calme, ni un endroit avec du charme. De plus, Travers n'offre pas les infrastructures pour accueillir un tel établissement, il faudrait des théâtres, des expositions, des musées ouvert le soir pour les clients.</p>	L'hôtellerie de luxe est très difficilement rentable (KPMG, 2010)	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Selon les experts, il n'y a pas de demande pour un segment luxe. Une analyse a été effectuée pour le château de Môtiers et très vite abandonnée.
<b>Boutique Hôtel</b>	✓	✓	Pas d'offre dans le Val-de-Travers, L'Aubier à Montezillon (concept bio, écologie), prix double pavillon 170CHF, (lit 140cm)	Ce type d'établissement est recherché par les consommateurs car ils désirent découvrir quelque chose de différents, une autre façon de consommer l'hôtellerie (Euromonitor, 2012). Ce type d'hôtel peut aussi être un établissement insolite, offrant une expérience plutôt qu'une chambre d'hôtel.	Le tarif des chambres et le service délivré doivent plus se rapprocher d'un boutique hôtel milieu de gamme. L'hôtel n'a pas nécessairement besoin d'une classification mais plutôt d'une expérience.
<b>Hôtel milieu de gamme</b>	✓	✓	1 hôtel 3* à Couvet, 18 chambres, 46 lits, TO de 50%, prix double affiché 180 CHF.	Le 80% des nuitées dans les hôtels en 2010 dans le Val-de-Travers se font à l'hôtel de l'Aigle, il y a une opportunité pour un autre hôtel de cette gamme.	Il y a une demande suffisante pour un 2 <sup>ème</sup> hôtel trois étoiles dans le Val-de-Travers pour une clientèle d'affaire et loisirs. Il y a une demande pour des séminaires de groupes de petites tailles.

					Cependant, l'hôtel doit être différent de l'hôtel de l' Aigle.
<b>Hôtel bas de gamme</b>	✓	✓	11 hôtels au Val-de-Travers, 112 lits au total, infrastructure vieillissante, prix double affiché de 90 à 140, TO entre 20 et 30%	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Hôtels Insolites/à thème</b>	✓	✓	Un emplacement Tipi à Travers, un hôtel Roulotte à Couvet, dormir dans la paille dans une ferme à Travers, dormir dans une caravane à Boveresse.	Les établissements hôteliers insolites ou originaux permettent d'attirer une clientèle à la recherche de concepts innovants (exemple des hôtels dans les arbres au Locle, avec un TO proche de 100%). Les établissements hôteliers dans les zones rurales doivent offrir plus qu'un hôtel mais une expérience.	Pour les 5 experts, un hôtel original pourra attirer des touristes à Travers. Il faut toutefois un lien avec la gare de Travers pour que le concept soit cohérent.
<b>Parahôtellerie</b>					
<b>Chambres d'hôtes</b>	✓	✓	16 maisons d'hôtes dont 7 à Travers, 174 lits au total dont 55 à Travers, prix double affiché de 70 à 140 CHF.	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Auberge de jeunesse</b>	✓	Les auberges de jeunesse sont des organisations à but non lucratif. Même si elles doivent être rentables, elles reçoivent des dons ou des subventions.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Camping</b>	✓	✓	Un camping à Fleurier d'une capacité de 60 personnes, infrastructures vieillissantes et un camping à Travers avec emplacement pour tentes pour 8 personnes mais pas d'infrastructures pour accueillir des caravanes. Un camping avec tous les équipements à Colombier au bord du lac.	Le tourisme dans cette région dure 5 à 6 mois, le reste de l'année il n'y a presque pas de touristes. De plus, le tourisme de camping est condensé entre juillet et août. Ainsi, le chiffre d'affaire annuel devrait se faire durant ces 2 mois et les prix pratiqués dans les campings (17CHF pour un camping-car) et la demande limitée dans cette région (400 nuitées au camping de Fleurier) ne permettent pas de dégager un chiffre d'affaires suffisant. En plus, il fait très froid pour un camping.	Déjà éliminé

Appartements					
Appartements/Studios non meublé	✓	✓	Taux de logements vacants en 2011 dans le Val-de-Travers vaut 1.38%, avec 91 logements vacants, à Neuchâtel, le taux baisse à 0.5%. Il y a assez de logements pour prouver le prix des logements très abordables, le loyer moyen sans charge pour un 4 pièces vaut 900CHF. A Neuchâtel le loyer monte à 1500CHF (Neuchâtel, 2011)	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Appartements/Studios meublé pour vacances ou séjours plus longs	✓	✓	16 établissements, 96 lits disponibles, dont 17 lits à Travers dans 3 établissements, prix simple par nuit de 40 à 80 CHF.	Demandes assez élevées pendant l'été par les familles ou groupes d'amis (Beuret, 2012), en hiver, il y a une demande de la part de stagiaires, employés avec responsabilités pour des studios aménagés pour une période de 1 à 3 mois.	La saison touristique ne dure que 6 mois maximum par année, il faut remplir l'établissement durant les mois d'hiver, ainsi la location de studios meublés à des stagiaires, commerciaux, employés à responsabilité dans des entreprises de la région ou à des employés à l'essai. Il n'y a pas de demande de la part des grandes entreprises.
Appartements protégés (pour personnes handicapés)	✓	✓	1 établissement de la Fondation Perce-Neige à Fleurier	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Hébergement					
Etablissements médico-sociaux (EMS)	✓	✓	7 établissements au Val-de-Travers, appartements protégés pour personnes âgées à Travers.	Déjà éliminé	Déjà éliminé

<b>Hébergement collectifs (pour des camps, des écoles)</b>	Le bâtiment est trop petit mais il y a suffisamment de places sur le terrain annexe.	✓	16 établissements dans le Val-de-Travers, 845 lits au total, dont 1 établissement à Travers avec 56 lits.	Déjà éliminé	Déjà éliminé
--	--	---	---	--------------	--------------

## 2. Restauration

	Bâtiment et terrain: Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
<b>Restaurant</b>					
<b>Gastronomique</b>	✓	Selon un rapport sur les business modèle de restaurants gastronomiques (2009), les restaurants de ce type sont très rarement rentables. Ils ne sont jamais très rentables.	Aucune offre dans le Val-de-Travers, Georges Wenger au Noirmont, Phillipe Rochat à Crissier, Anne-Sophie Pic à Lausanne.	Le revenu disponible par ménages dans le Val-de-Travers en 2011 vaut 4155 CHF par mois et la part dédié à la restauration et à l'hébergement est de 333 CHF par mois (OFS, 2011). Ce concept ne prendra pas en compte la population locale à cause du pouvoir d'achat. De plus, selon la plupart des chefs étoilés, leurs restaurants ne sont pas rentables car les coûts de marchandises sont très élevés et les charges de personnels qualifiés sont également gigantesque. Selon ces mêmes chefs étoilés se sont leur activité annexe (livre de cuisine, émissions de télévisions, consulting, merchandising,...) qui leur permettent d'être rentables.	Les experts ne pensent pas qu'il y a le potentiel à Travers : Pas de demande Pas de personnel qualifié Pas rentable
<b>Haut de gamme</b>	✓	✓	Aucune offre dans le Val-de-Travers, la Maison du Prussien, le Boccalino à Neuchâtel.	Une étude réalisée par les restaurateurs de la région indique qu'il y a 20 clients potentiels par soirs à répartir entre les 4 meilleurs restaurants de la région. La méthodologie de l'étude se fait ainsi : 12'000 habitants, seulement 30% avec un revenu suffisant, sur les 3600 personnes, 50% travaillent à plus de 25km et ne désire plus sortir le soir après une journée de travail et les trajets. Sur les 1800 personnes, 33% ne sortent pas dans la région mais plutôt vers Neuchâtel voir Lausanne. Ces 1200 clients potentiels	Déjà éliminé



				doivent se répartissent entre 4 établissements, ouvert entre 5 et 6 jours par semaine, ainsi $1200/22=54$ clients par mois car les habitants de la région sortent mensuellement au restaurant, cela signifie 13.5 clients potentiels par soir pour 4 établissements, donc moins de 4 clients par soir par restaurant par jour ouvrable (von Wyss, 2012).	
<b>Brasserie chic</b>	✓	✓	L'Auberge des Six-Communes à Môtiers, Le S. Restaurant à Fleurier, le Restaurant de l'Hôtel de l'Aigle à Couvet et le chapeau de Napoléon à Fleurier	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Café-restaurant</b>	✓	✓	31 établissements dans le Val-de-Travers dont 10 de montagnes ouvert surtout de mai à octobre plus 5 établissements à Travers dont 1 de montagne. Offre assez similaire dans ces établissements, qui propose des plats du jour le midi et une carte plus détaillé le soir mais reste une cuisine simple dans un cadre cosy.	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Restauration Rapide</b>	✓	✓	31 établissements dans le Val-de-Travers dont 10 de montagnes ouvert surtout de mai à octobre plus 5 établissements à Travers dont 1 de montagne. Offre assez similaire dans ces établissements, qui propose des plats du jour le midi et une carte plus détaillé le soir mais reste une cuisine simple dans un cadre cosy.	Aucune chaîne de restauration rapide implanté dans le Val-de-Travers car le bassin de la population est insuffisant surtout à Travers. Même si la restauration rapide est très demandée pour la clientèle de midi, mais encore une fois Travers n'est pas bien situé.	Déjà éliminé

Restauration à l'emporter	✓	✓	Pizzas à emporter à Fleurier et Couvet, plats asiatiques à emporter à Fleurier	✓	La vente à emporter peut être incluse dans le concept de restauration mais ne sera pas l'unique concept.
Restaurant à thème (Cuisine italienne, asiatique, bio,...)	✓	✓	4 pizzerias entre Couvet et Fleurier et 2 restaurants asiatiques entre Fleurier et Buttes. Pas de restaurants bios ou ethniques	Les restaurants full-service ont des difficultés financières ces dernières années. Avec la loi sur le taux d'alcoolémie admis en voiture en 2005, la loi sur l'interdiction de fumer dans les établissements publics, mais également les barrières à l'entrée qui se sont assouplis depuis que les gérants n'ont plus besoins de patentes pour gérer leur établissement.	Déjà éliminé
Petite restauration (crêperie, sandwich, cake, salade,...)	✓	✓	2 tea-rooms à Fleurier	✓	La restauration traditionnelle n'est pas envisageable car il existe de nombreux établissements offrant ce type de cuisine. Il faut offrir quelque chose qu'il n'existe pas encore.
Autres					
Bar (bar à vin, bar à tapas,...)	✓	✓	27 bars dans le Val-de-Travers, pas de bar à Travers, l'offre est assez similaires dans ces établissements sans réel point de différenciation, ni de facteurs clés de succès. De plus, de nombreux établissements offrent un bar et une restauration de type bistrot, nous les avons comptabilisé dans les 2 catégories.	✓	Le concept autour de l'apéro sera englobé dans le projet et ne sera pas le concept à lui seul mais permettra d'accueillir une clientèle qui a envie de se retrouver dans un cadre sympa, déguster des produits différents, tout en étant avec des enfants. La clientèle sera des actifs de 25 à 35 ans avec ou sans enfants pour un apéro afterwork de 17 à 19h.
Pub	✓	✓	2 pubs à Fleurier	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Café, tea-room	✓	✓	2 tea-rooms à Fleurier et 1 à Couvet	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Lounge	✓	✓	Aucune offre dans le Val-de-Travers	✓	Le lounge n'est pas un concept assez innovant et rentable pour que le concept tourne autour de cela uniquement mais il pourrait être inclus au concept global.

<b>Cabaret</b>	Les CFF n'accepteront pas de voir ce bâtiment transformé en cabaret. D'une part, pour des raisons de sécurité, d'autre part en raison de l'image des CFF qui serait écorchée : les habitants associeront toujours la gare aux CFF. Ce n'est pas l'image que les CFF veulent donner d'eux-mêmes.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Discothèque</b>	Un projet de discothèque dans une gare ne sera pas accepté par les CFF. D'une part, pour des raisons de sécurité, d'autre part en raison de l'image des CFF qui serait écorchée : les habitants associeront toujours la gare aux CFF. Ce n'est pas l'image que les CFF veulent donner d'eux-mêmes.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Traiteur livraison</b>	✓	✓	6 traiteurs dont 1 à Travers. De nombreux restaurants livrent des plats chauds à des personnes âgées.	✓	La livraison de plat à des personnes âgées pourrait être un revenu supplémentaire, cependant la demande est très difficile à identifier, mais il y a une opportunité, sachant que la population de la région vieillit.

### 3. Intérêt public

	Bâtiment et terrain: Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
Maison des associations	✓	Ce projet n'est pas rentable à lui seul, c'est un projet social.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Atelier protégés pour personnes avec handicaps (type Polyval)	✓	✓	1 établissement Alfaset à Couvet	✓	✓
Garderie	✓	✓	1 établissement à Fleurier, Môtiers, Couvet et de nombreuses mamans de jour.	✓	✓
Salle de réunion, de conférence (anniversaire, mariage, petit événement,...)	✓	✓	De nombreux établissements à Fleurier, à Môtiers et à Couvet. 2 établissements à Travers mais sans équipement moderne pour des réunions mais aucune salle de conférence.	✓	Il faut inclure des salles de réunion dans le concept restauration car le concept de restauration n'est pas viable à lui seul.
Formations (Cours de langue, informatiques,...)	✓	✓	Ecole Club Migros, cours de langue de la part de particulier	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Infrastructure pour la pratique d'un sport (cours de tennis, minigolf, karting,...)	✓	✓	Centre Sportif à Couvet (piscine, salle de fitness, wellness, spa), karting à Noiraigue, practice de golf à Travers, cours de tennis à Couvet, vélo électrique à Noiraigue, club de pétanque à Couvet.	Déjà éliminé	Déjà éliminé

#### 4. Culture et divertissements

	Bâtiment et terrain: Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
<b>Musées (trains, absinthe,...)</b>	✓	Un musée dans cette région n'est pas rentable, même les mines d'asphaltes avec 25'000 entrées en 2011 ne sont pas rentables et c'est le site touristique le plus visité de la région et le plus connu de la région.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Expositions (temporaire, permanente,...)</b>	✓	Ce type de projet ne peut pas être rentable, il faut l'aide d'un mécène comme pour l'exposition de Franck Sorbier ou des donateurs comme par exemple le musée des trains à vapeur à St-Sulpice.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Théâtre</b>	✓	✓	Théâtre des Mascarons à Môtiers, représentation temporaire	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Cinéma</b>	✓	✓	Cinéma le Colisée à Couvet, rénover récemment, installations numériques, séances du jeudi au dimanche, lanterne magique le mercredi et ciné-club	Déjà éliminé	Déjà éliminé
<b>Parc d'attraction (suisse-miniatures, train-miniatures, aquaparc,...)</b>	La taille du terrain est trop petite pour un parc d'attractions attire suffisamment de clients de l'extérieur.	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé	Déjà éliminé

Jeux pour enfants à l'intérieur	✓	✓	Aucune offre dans le Val-de-Travers, mais le Ciel à St-Croix, Urba kids à Orbe, Payerneland à Payerne	✓	A lui seul ce concept n'est pas viable et n'a pas de rapport avec la gare mais cependant des jeux pour les enfants permettront d'attirer des enfants dans le restaurant et de faire consommer les parents.
Salle de concert	✓	✓	Un établissement à Fleurier et à Couvet	Déjà éliminé	Déjà éliminé

## 5. Commerces

	Bâtiment et terrain Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
Magasins (vêtements, alimentations, Garden centre,...)	✓	✓	L'offre de commerces dans le Val-de-Travers est varié et répond aux besoins de la population cependant il manque un commerces de type Manor. Il y avait un Magasin Manor à Fleurier qui a fermé récemment à causes du bassin de population restreint, sachant que Fleurier compte 3 fois plus d'habitants que Travers. Le bassin de population est trop restreinte dans le village et le passage devant la gare est trop faible pour assurer la viabilité d'un magasin dans la gare. Même les magasins sur la rue principale de Fleurier qui bénéficie de plus de passage et d'un bassin de population supérieur ne sont pas viables.	Déjà éliminé	Déjà éliminé

Centre commercial	✓	✓	Centre commercial COOP à Couvet, centre COOP la Maladière à Neuchâtel, Marin-Centre à Marin, Centre Migros à Yverdon	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Regroupement de prestations de services (pressing, coiffeur, agences de voyages, banques, postes,...)	✓	✓	Gare de Fleurier (Hub Convenience, agence de voyages, western union), gare de Noiraigue (office du tourisme, vente de produits du terroir, location de vélo électrique), centre commercial COOP à Couvet	Déjà éliminé	Déjà éliminé
Conciergerie	✓	✓	« My personal assistant » à St-Sulpice (offres des prestations pour des particuliers et pour les entreprises)	Déjà éliminé	Déjà éliminé

## 6. Les idées retenues

	Bâtiment et terrain: Situation du bâtiment et du village	Rentabilité du projet	Concurrence	Environnement	Analyse des experts de la région
Boutique Hôtel	✓	✓	Pas d'offre dans le Val-de-Travers, L'Aubier à Montezillon (concept bio, écologie), prix double pavillon 170CHF, (lit 140cm)	Ce type d'établissement est recherché par les consommateurs car désirent découvrir quelques choses de différents, une autre façon de consommer l'hôtellerie (Euromonitor, 2012). Ce type d'hôtel peut aussi être un établissement insolite, offrant une expérience plutôt qu'une chambre d'hôtel.	Le tarif des chambres et le service délivré doivent plus se rapprocher d'un boutique hôtel milieu de gamme. L'hôtel n'a pas nécessairement besoin d'une classification mais plutôt d'un service boutique hôtel.
Hôtel milieu de gamme	✓	✓	1 hôtel 3* à Couvet, 18 chambres, 46 lits, TO de 50%, prix double affiché 180 CHF	Le 80% des nuitées dans les hôtels en 2010 dans le Val-de-Travers se font à l'hôtel de l'Aigle, il y a une opportunité pour un autre hôtel de cette gamme.	Il y a une demande suffisante pour un 2 <sup>ème</sup> hôtel trois étoiles dans le Val-de-Travers pour une clientèle d'affaire mais pas la clientèle des grandes entreprises et également pour des séminaires de groupes de

					petites tailles. Cependant, l'hôtel doit être différent par rapport à l'hôtel de l'Aigle.
Hôtel Insolites/à thème	✓	✓	Un emplacement Tipi à Travers, un hôtel Roulotte à Couvet, dormir dans la paille dans une ferme à Travers, dormir dans une caravane à Boveresse.	Les établissements hôteliers insolites ou originales permettent d'attirer une clientèle à la recherche de concept innovant (exemple des hôtels dans les arbres au Locle, avec un TO proche de 100%). les établissements hôteliers dans les zones rurales doivent offrir plus qu'un hôtel mais une expérience.	Pour les 5 experts, seul un hôtel original pourra attirer des touristes à Travers, de plus, il faut un lien avec la gare de Travers pour que le concept soit cohérent.
Appartements/Studios meublé pour vacances ou séjours plus longs	✓	✓	16 établissements, 96 lits disponibles, dont 17 lits à Travers dans 3 établissements, prix simple par nuit de 40 à 80 CHF.	Demandes assez élevées pendant l'été par les familles ou groupes d'amis (Beuret, 2012), en hiver, il y a une demande de la part de stagiaires, employés avec responsabilités pour des studios aménagés pour une période de 1 à 3 mois.	La saison touristique ne dure que 6 mois maximum par année, il faut remplir l'établissement durant les mois d'hiver, ainsi la location de studio meublé à des stagiaires, commerciaux, employés à responsabilité dans des entreprises de la région ou à des employés à l'essai. Mais ces clients potentiels ne viendront pas des grandes entreprises de la région.
Restauration à l'emporter	✓	✓	Pizzas à emporter à Fleurier et Couvet, plats asiatiques à emporter à Fleurier	✓	La vente à emporter peut être incluse dans le concept de restauration mais ne sera pas l'unique concept.
Petite restauration (crêperie, sandwich, cake, salade,...)	✓	✓	2 tea-rooms à Fleurier	✓	La restauration traditionnelle n'est pas envisageable car il existe de nombreux établissements offrant ce type de cuisine. Il faut offrir quelque chose qu'il n'existe pas encore.
Bar (bar à vin, bar à tapas,...)	✓	✓	27 bars dans le Val-de-Travers, pas de bar à Travers, l'offre est assez similaires dans ces établissements sans réel point de différenciation, ni de facteurs clés de succès.	✓	Le concept autour de l'apéro sera englobé dans le projet et ne sera pas le concept à lui seul mais permettra d'accueillir une clientèle qui a envie de se retrouver dans un cadre sympa,

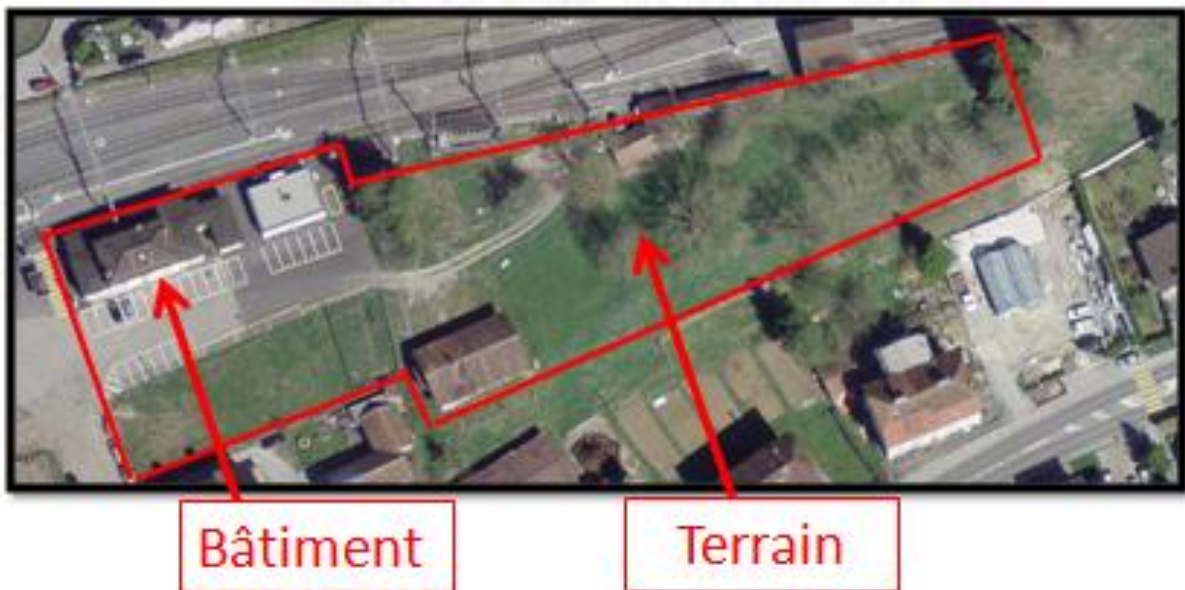


			De plus, de nombreux établissements offrent un bar et une restauration de type bistrot, nous les avons comptabilisé dans les 2 catégories.		déguster des produits différents, tout en étant avec des enfants. La clientèle sera des actifs de 25 à 35 ans avec ou sans enfants pour un apéro afterwork de 17 à 19h.
Lounge	✓	✓	Aucune offre dans le Val-de-Travers	✓	Le lounge n'est pas un concept assez innovant et rentable pour que le concept tourne autour de cela uniquement mais il pourrait être inclus au concept global.
Traiteur livraison	✓	✓	6 traiteurs dont 1 à Travers. De nombreux restaurants livrent des plats chauds à des personnes âgées.	✓	La livraison de plat à des personnes âgées pourrait être un revenu supplémentaire, cependant la demande est très difficile à identifier, mais il y a une opportunité, sachant que la population de la région vieillit.
Salle de réunion, de conférence (anniversaire, mariage, petit événement,...)	✓	✓	De nombreux établissements à Fleurier, à Môtiers et à Couvet. 2 établissements à Travers mais sans équipement moderne pour des réunions mais aucune salle de conférence.	✓	Il faut inclure des salles de réunion dans le concept restauration car le concept de restauration n'est pas viable à lui seul.
Jeux pour enfants à l'intérieur	✓	✓	Aucune offre dans le Val-de-Travers, mais le Ciel à St-Croix, Urba kids à Orbe, Payerneland à Payerne	✓	A lui seul ce concept n'est pas viable et n'a pas de rapport avec la gare mais cependant des jeux pour les enfants permettront d'attirer des enfants dans le restaurant et de faire consommer les parents.

## Annexe 2 : Temps de trajet

Principale ville alentours	Durée du trajet en voiture	Durée du trajet en train
Neuchâtel	20min	30min
Pontarlier	30min	1h
Yverdon	30min	1h10
Lausanne	1h	1h30
Bern	1h30	1h30
Genève	1h30	2h
Fribourg	1h30	1h45
Zurich	2h	2h
Bâle	2h	2h
Lucerne	2h	2h30
Winthertour	2h15	2h45
St Gall	3h30	3h30
Paris	5h30	4h

## Annexe 3 : Photo aérienne du bâtiment et du terrain



## Annexe 4 : Entretiens anonymes et synthèse

### Entretiens

#### Entretien 1 : Femme, adulte, avec enfants

**Décrire sa région :** A l'adolescence, on s'y ennue, pas assez d'endroits où sortir. Avec une famille, c'est différent, ce qui importe n'est pas où on vit mais avec qui. Au Val-de-Travers, on fait marcher les gens du Vallon. On se soutient.

**Ce qu'elle y fait :** Sports, théâtre, mais de manière moins spontanée. Parle du café Beau Regard qui proposait une offre différente, décalée avec certains débats. Elle aime ce côté différent mais ne pense pas que cela marcherait à Travers. Elle va souvent au restaurant, souvent au « Six communes ». Elle aime ça, car on peut mettre les pieds sous la table et se faire servir. Elle pense que si la cuisine est bonne, les gens se déplacent.

**Ce qui manque :** Une offre pour les jeunes : un pub ou un bar sympa. Mais pas à Travers, car les jeunes ne sont pas assez mobiles. Peut-être un restaurant différent qui ne propose pas les frites et le filet mignon.

**Le tourisme :** Il y a beaucoup de choses à faire pour les touristes. Elle pense qu'on peut rester une semaine dans la région sans s'ennuyer. Elle a d'ailleurs reçu des personnes venant de loin (Malaisie).

**La gare :** Elle ne pense pas qu'un petit centre soit la solution car les gens de Travers n'ont pas de Migros ni de Coop ; ils se déplacent donc de toute façon et en profitent pour aller au pressing ou faire d'autres courses. En revanche, elle pense savoir ce qui manque : **Une offre intérieure pour les enfants avec des balles et des jeux.** Il y a beaucoup de femme au foyer. Il y a Pizza Fun à Fleurier, mais l'endroit pour les enfants est petit.

#### Entretien 2 : Femme, adulte, sans enfants

**Décrire sa région :** Formidable, il fait bon y vivre. Calme, vert, nature, endroit chaleureux, accueillant avec des personnes impliquées dans la vie locale. Il y a les bons côtés de la vie rurale avec beaucoup d'avantages de la ville. Endroit stratégique. Beaucoup de musique (fanfare, chorale, jeunesse musicale).

**Ce qu'elle y fait :** Restaurants, théâtre, expositions. Elle pense que l'offre culturelle est de bonne qualité. Elle fait beaucoup de sports, randonnées. Elle aime aller au restaurant et pense que la cuisine est très importante. Si un lieu est beau mais la cuisine médiocre, cela ne marchera pas. Elle signale également que les personnes travaillant dans les entreprises ont besoin de manger vite et bien.

**Ce qui manque :** Un lieu d'exposition pour les locaux, avec des expos temporaires.

**Le tourisme :** Les amis qui viennent la voir aime beaucoup la région, ils veulent revenir. Elle voit aussi beaucoup de randonneurs lorsqu'elle fait du sport.

**La gare :** Une école d'horlogerie, un bar à vin ou à tapas, **ou un service de conciergerie (pressing, repas, entretien voiture).** Le temps est précieux et si les personnes qui travaillent dans une entreprise peuvent économiser du temps, c'est bien. Sinon une très bonne table.

#### Entretien 3 : Homme, retraité

A mené beaucoup de projets et se considère comme optimiste

**Décrire sa région :** A vécu à Bâle, Genève, et a beaucoup voyagé. Ici le contact est différent. On se dit bonjour. Les gens sont sympas. Il n'y pas d'intérêts politiques, on vote en général pour les gens que l'on connaît. En revanche, il constate que les actions des gens sont dictées par l'habitude. Un très grand impact de la famille. Il est difficile d'évoluer. Il fait remarquer que le village de Travers est le 3<sup>ème</sup> village du district en nombre d'habitants. Il y a beaucoup de vie sociale, d'associations de tout genre, surtout autour de la musique.

Les gens se rencontrent beaucoup dans les magasins (coop, migros,...) puis dans toutes les sociétés ou à l'église. Il y a une foire 2 fois par an qui marche bien car c'est une tradition paysanne, mais les gens sortent de moins en moins au restaurant.

**Ce qu'il y fait :** Les choses quotidiennes. Il va à Neuchâtel faire les courses de Noël, surtout depuis la fermeture de Manor. Il dépense moins ici que lorsqu'il vivait dans les villes.

**Ce qui manque :** Une offre culturelle de qualité. Mais il note bien que cela est l'avis d'un citadin. On doit toujours comparer les attentes des personnes avec l'offre. En tout cas pas un restaurant car il y en a trop. Les gens y vont moins car il y a une priorité dans les dépenses, surtout ici où les revenus sont bas. Les besoins dépendent du mode de vie, ici la vie est plus tranquille, simple donc moins de consommation, moins de dépenses. Il y a tout ce qu'il faut au niveau de la nourriture, il y aurait un éventuel manque au niveau des magasins d'habits.

**Le tourisme :** Il y a du tourisme mais la vallée jouit d'une mauvaise réputation. Pour creuser le tunnel qui va dans le Vallon on a utilisé le terme « pénétrer » et non « accéder ». Selon lui, cela montre bien la situation reculée du Val-de-Travers.

**La gare :** Il n'y a rien à faire. La gare est décentrée, si il y avait une correspondance avec d'autre train pourquoi pas un resto ou tea-room mais ce n'est pas le cas à Travers. Les buffets de gare sont aussi de plus en plus démodés ils n'attirent plus grand monde de nos jours. En tout cas pas un restaurant pour entreprises à midi. On prend de moins en moins de temps pour manger. Les gens perdraient trop de temps. Il faut que cela soit en face de l'entreprise. L'idée du service de conciergerie est une bonne idée mais pas à Travers. En effet, niveau logistique et transport, ce serait trop compliqué. **Une offre hôtelière éventuellement c'est ce qu'il y a de plus réaliste au niveau des besoins.**

#### *Entretien 4 : Femme, adulte, avec enfants*

**Décrire sa région :** Elle vit ici par choix. Très agréable pour les familles ou personnes âgées. Proche de la nature. Il y a un patrimoine, de beaux bâtiments et de belles maisons. Il y a une culture vivante, une vie associative et une jeunesse musicale. Etant donné que la vallée est assez loin de la ville, il y a une grande offre d'activités culturelles. Il y a surtout beaucoup de vie associative, il n'y a pas vraiment d'offre de consommation culturelle. Les gens de la région se déplacent facilement pour faire quelque chose qui les intéresse.

**Ce qu'elle y fait :** Restaurants. Musées. Elle apprécie les endroits où l'on se sent bien, ce qui signifie que l'on peut discuter sans crier, on est bien assis et où l'on a un champ de vision agréable et on n'est pas trop serré. Elle évoque alors un endroit sympa, un café qui avait une grande salle et une déco des années 20 avec un piano bar. Gare de Travers lui fait penser à l'ambiance train bleu.

**Ce qui manque :** Un endroit avec de la nourriture saine, comme dans les pays méditerranéens, de bons produits. Il manque aussi une bonne prise en charge, un service de qualité. Elle fait allusion aux logis en France.

**Le tourisme :** Beaucoup de randonneurs. Il y a des touristes, mais l'offre hébergement est limitée. Pour elle il manque deux types d'hébergements :

- Classe comme Logis de France ou les gîtes : Belle maison, bon accueil, sympa.
- Branché, qqch de rigolo, de jeune ou d'original.

Elle raconte cette anecdote : elle a dû héberger deux jeunes touristes allemands car l'offre ne leur correspondait pas, trop cher !

#### **La gare:**

- Endroit pour se réunir avec salle commune
- Garden center, ici bp de monde a son jardin alors conseils, échange, livre etc.
- Tea-Room, elle note que Pizza Fun est toujours plein
- Soirée à thème
- Divertissement culturel
- Cinémathèque, on amène le film que l'on veut voir
- On organise vos soirées
- Accueil de la petite enfance

- Locaux pour faire de la musique
- Familles

#### *Entretien 5 : Couple, retraité*

**Décrire sa région :** Excellente qualité de vie, beaucoup de choses à faire, activités sportives et culturels (théâtre, jeunesse musicale). Café des grands-parents. Possibilité d'achats. Toutefois chaque village défend ses « attributs » : A Fleurier, ce sont les « blouses blanches » et à Couvet, les « salopettes ». Ils notent aussi que les personnes sont motivées à faire quelque chose si quelqu'un d'autre en prend la responsabilité. « On fait cela, - oui d'accord alors tu organises ? ». Il faut aller chercher les gens car il y a une mentalité où l'on s'auto suffit.

**Ce qu'ils y font :** Activités avec les enfants, sports, marche, patin.

**Ce qui manque :** Un endroit où se voir, se réunir.

**Le tourisme :** Il y en a beaucoup. Ils vont souvent marcher et croisent de nombreux touristes. Ils ont le sentiment qu'il manque une offre pour un tourisme familial.

**La gare :** Un endroit où se voir qui soit assez interactif. Des cours de français par exemple. Ils parlent également d'un thé dansant, ou un endroit où l'on puisse jouer aux cartes. Ils proposent aussi des locaux qui puissent être loués. Quelque chose d'original.

#### *Entretien 6 : Couple, adulte, avec enfants*

**Décrire sa région :** Ils font tout de suite la différence entre les personnes natives du Val-de-Travers, ayant fait leurs études dans la région et les personnes qui sont arrivées plus tard. Ils parlent de la région comme d'une vallée reculée qui est renfermée sur elle-même. Ils souffrent parfois du manque d'ouverture d'esprit. A titre d'exemple : le film de Henry Brandt qui montrait que pour les étudiants de 9<sup>ème</sup> année de Fleurier, il était impensable de venir étudier dans un lycée à Neuchâtel. Le film date des années 80, cela a changé, mais pas tant que ça. Ils notent également que leurs fréquentations ont une mauvaise image du Val-de-Travers.

Politiquement parlant, cette région est prédisposée à la famille. Formation infrastructure, calme.

**Ce qui manque :** Prestations médicales et sanitaires. En tout cas pas de restaurants, il y a en a déjà trop. Il estime qu'un 1/3 des restaurants est superflu dans le Vallon. **Manque un hébergement accueillant et accessible.**

**Le tourisme :** Tourisme doux. Les touristes viennent pour s'évader, un état d'esprit vert, recherche d'oxygène. Il pense que le tourisme hivernal pourrait être développé puisqu'ils existent des pistes de ski de fond très variées, on peut en faire une semaine sans jamais passer au même endroit. De plus, ces pistes sont entretenues donc le tourisme à la saison basse est mal exploité. Il faut faire un circuit et inclure la nuit d'hôtel avec. Le neuf en association avec le vieux, quelque chose de dynamique qui s'accorde avec le reste.

#### *Entretien 7 : Femme, adulte, avec enfants*

**Décrire sa région :** Elle y habite depuis 19 ans et apprécie la qualité de vie lorsqu'on est en famille.

**Ce qu'elle y fait :** Restaurant assez souvent. Elle aime le S. et trouve qu'il manque du choix au « Six communes ». Pizza fun est sympa également. Un nouveau restaurant ? Oui mais pas à Travers.

**Ce qui manque :** Elle ne voit rien de particulier. Elle aime aller à Neuchâtel car il y a plus de choses à faire. La ville, le lac lui manquent. Le soir les bars en sortant d'un restaurant. Même si il y avait plus de choses à faire dans la région notamment à Travers, elle continuerait à aller à Neuchâtel.

**Le tourisme :** Il y en a beaucoup. Elle note que ses amis qui offrent des chambres d'hôtes reçoivent beaucoup de touristes. Etrangers entre 40-60 ans. Il y a par exemple une famille d'italien qui vient chaque année.

**La gare :** Elle pense d'abord qu'il n'y a rien à faire. Puis, lorsque l'on parle d'un restaurant familial, elle s'enthousiasme, elle se rappelle qu'elle était prête à prendre la voiture une bonne demi-heure pour trouver un restaurant où les enfants puissent jouer. Il faut que les enfants soient bien occupés et que les parents mangent bien. Une place de jeu devrait être prévue et un peu séparée de la salle.

Une partie de la salle serait ainsi un peu moins bruyante pour ne pas faire fuir tous les clients. Elle pense à une carte avec 4-5 plats. Pas trop de choix pour les enfants, sinon ils ne savent pas quoi prendre. Mettre en avant les produits du terroir.

Pour l'hébergement, elle pense qu'il faudrait aussi une offre familiale. Avec des grandes chambres et un lieu commun. Les containers colorés sont une bonne idée. Une place avec des bancs et des fontaines. Elle ajoute qu'elle pensait qu'il n'y avait rien à faire mais que notre idée est bonne.

#### **Entretien 8 : Couple, retraité**

**Décrire sa région :** Au Val-de-Travers, la mentalité est fermée : on n'a pas besoin des autres comme cela, on n'a pas à rendre !

**Ce qu'ils y font :** très impliqués dans la vie associative, Mda (Mouvement des aînés), se réunissent six fois par hiver.

**Ce qu'il manque :** Manque un restaurant social, semi bénévole avec petite participation ; Crèche ou garderie. **Important de favoriser l'inter génération**, projet communautaire, avec des prix modestes.

**Le tourisme :**

**La gare :** Ils apprécient notre concept familial intergénérationnel, et pensent qu'il serait bien d'avoir un coin avec des journaux et un endroit internet. On pourrait organiser soirées à thème (loto, tricot, danse). Travers pourrait être le lieu de rencontre des promeneurs. Maison des associations avec possibilité de louer des salles (espace pour 8 à 10 personnes avec seulement projecteur, chaises et tables), groupe de lecture.

#### **Entretien 9 : Femme, jeune, sans enfants**

**Décrire sa région :** Le-Val de-Travers, c'est sympa quand on y est né. Elle apprécie le Vallon l'été.

**Ce qu'elle y fait :** organise l'événement « hors tribu » : Festival de musique à vocation écologique.

<http://horstribu.ch/2011/>

**Ce qu'il manque :**

**Le tourisme :**

**La gare :** Elle apprécierait un bistro pas trop cher, il y aurait des canapés, des expos et des concerts, Un endroit pour bouquiner pénard avec des bons sirops. Une place pour les enfants avec des pâtisseries, des meringues pour les personnes âgées.

Elle pense à un endroit à Sierre qui ne paie pas de mine mais qui fait un tabac ! Villa Baillard : on y trouve des tapas, des birchers, des planchettes et des canapés pour bien se poser. On peut faire d'un endroit glauque, un coin super branché si on s'y prend bien. Le jardin est très sympa.

[http://www.villa-bayard.ch/public/page.php?id\\_rub\\_page=60&lang=FR](http://www.villa-bayard.ch/public/page.php?id_rub_page=60&lang=FR)

#### **Entretien 10 : Homme, adulte, avec enfants**

**Décrire sa région :** Autrefois, il y avait 7-8 bistrotts à Travers qui marchaient bien. Maintenant il n'y a plus grand-chose. Il n'a pas l'impression pourtant qu'il y ait un manque de bistro ou de resto à Travers. L'accueil parascolaire se fait bien. Il sait de quoi il parle car il a trois enfants entre 3 et 6 ans. Beaucoup de choses culturelles se font déjà dans la région.

**Ce qu'il y fait :** Il loue des appartements de vacances dans la région. Ils sont loués par des touristes ou du personnel d'entreprise.

**Ce qu'il manque :** Là où il y a un manque c'est un bon restaurant. Il y a que deux bons restaurants dans la région, c'est les « Six communes » et le « S ». Au niveau des bonnes tables c'est donc un peu limité. Quand le S. a ouvert, ça a été un peu dur pour le « Six communes » mais ça a été une concurrence bénéfique car ça a stimulé le « Six communes » à faire encore mieux. Un troisième restaurant n'est pas de trop. Le cadre ne serait pas un obstacle. Pour les entreprises c'est un peu loin mais ne serait pas forcément limitatif. Dans les autres restaurants, on sert à midi, les clients d'affaires et le soir une clientèle plutôt locale. Selon lui il n'y a pas de manque au niveau des services. Pas besoin d'un service traiteur à cet endroit.



**Le tourisme :** Il loue ses appartements à deux segments : les touristes et les entreprises. Ce sont des personnes de ValFleurier ou Etel. Les personnes des entreprises restent quelques mois tandis que les touristes louent les appartements pour 1 à 3 semaines, en moyenne. Ils prennent souvent 2 semaines pour visiter la région. En général, la clientèle touristique est formée de couples avec 1 enfant. Ce sont surtout des français (l'appartement qu'il loue est un grand studio). La clientèle d'entreprise a plus besoin d'un hôtel fonctionnel, avec une bonne gamme de services. Les touristes préfèrent les appartements aux l'hôtel. L'offre de parahôtellerie est suffisante. Il faut plutôt un hôtel avec kitchenette.

A Môtiers, il y a l'exposition « Art en plein air ». Pour cette clientèle de passage, un très bon hôtel « trois étoiles » serait le bienvenu. Avec l'avantage d'être à côté de la gare. Un restaurant haut de gamme attire beaucoup de monde et d'un peu partout. C'est vrai qu'il manque peut-être un tea-room et un cybercafé. Comme le Val-de-Travers s'occupe de projets de jeunesse, le 3<sup>ème</sup> âge est pour l'instant un peu délaissé.

**La gare :** Il pense que dynamiser le village au travers de commerce de proximité qui marche serait bien ou très bien mais au niveau des infrastructures, il ne voit pas un réel manque. De plus, la gare est un peu excentrée de la vie locale dont le centre est plutôt le triangle : boulangerie – abc discount – poste. Il peine à imaginer quelque chose qui puisse attirer du monde là-haut.

Dans le village de Travers, il y a une place de jeux à côté de l'école mais peu de personnes l'utilisent. Les enfants ont déjà tellement d'activités, il ne pense pas le concept soient viable. Par contre, il n'y a pas de centre névralgique pour les associations. Un endroit pour les associations répondrait à un vrai besoin. Le créneau des associations ou des personnes âgées serait vraiment bien. Il serait intéressant de voir M. Marletaz président d'AVIVO, car une demande avait été faite pour regrouper les différents points pour les personnes âgées dans la commune. La gare pourrait servir de point névralgique et cela donnerait un sens à ce lieu. Voir aussi du côté de la CORA à Fleurier ce qui s'y fait.

## Synthèse

### Thème 1 : Audit, Analyse de leur région

Description région	Nb personnes
Agréable pour les familles	11
Bonne qualité vie, moins cher qu'en ville	6
Nature, vert	5
Sission entre Est et Ouest du Vallon, Pôle Couvet, Fleurier, Môtiers	5
Mauvaise réputation du Val de Travers	4
Beaucoup de choses à faire (Sport, Théâtre)	4
Vie musicale	4
Vie associative (on consommes pas la culture mais on la crée)	3
Agréable pour les personnes âgées	3
Ennuyant à l'adolescence	2
Région peu vivante	1
Mal desservi	1
Agréable l'été	1

Population / Mentalité	Nb personnes
Fermé d'esprit parfois	7
difficile de changer les habitudes	5
Attachement plus fort à la région lorsqu'on y est né	5
On se dit bonjour	4
Impliqués dans la vie locale	3
Se déplacent facilement pour les choses intéressantes	3
Beaucoup d'employés habitent hors Val de Travers	3
Bouche à oreille développé	3
Mélange interculturel	2
Nombreux pendulaires	1
population va de plus en plus en France (franc fort)	1

Offre Restauration	Nb personnes
Trop de restaurants	4
Crêt de l'anneau, meilleur restaurant de Travers	4
Assez de resto mais pas bien niveau qualité/prix	2
Restauration très difficile dans la région	1
Crêt de l'anneau avait un emplacement stratégique	1

Offre hébergement	Nb personnes
L'hôtel de l'aile n'est pas forcément adapté à la région	2
Hotel de l'aigle est le seul hôtel de la région	1
Ferme Robert est toujours pleine l'été	1

Perception Travers & sa gare	Nb personnes
On n'a pas envie de se déplacer à Travers / pas attrayant	8
Il n'y a pas de centre, le village est traversé de toute part	7
Il n'y a rien à faire	6
Il faut faire quelque chose à Travers, il y a un potentiel	5
la gare est mal située	4
Il faut trouver quelque chose d'original à faire	3
Practice golf agréable	2
Pas possible de créer un centre de village de toute pièce	2
3ème village en taille de la région	1
Projet gare très intéressant, garder aspect ferroviaire	1
Village laissé pour compte	1
Avantage gare et parking (facile d'accès)	1

## Thème 2 : Services utilisés & manque

Infrastructure / services utilisés	Nb personnes
Sports (centre sportif de Couvet)	10
Restaurant 6 communes	8
Restaurant S.	6
Pizza Fun	6
Théâtre de Môtiers	5
Crêt de l'anneau	3
Place de jeux peu utilisée	3
Cinéma	2
Randonnées dans la nature	2
Exposition en plein air	2
Se rend à Neuchâtel pour les achats spéciaux ( Noël, anniversaires, occasions)	2
Expositions	2
Jeunesse musicale	2
lieu de rencontre pr pers âgées CORA	2



Ce qu'il manque?	Nb personnes
Un endroit pour l'apéro, bar a vin ou bar sympa	8
Hébergement touristique	7
Offre pour les enfants (crèche, garderie ou autres)	6
Grand Magasin avec habits (Manor a fermé)	6
Activités nocturnes	3
Epicerie avec heure d'ouverture prolongée	3
Coin à journaux	2
Un autre restaurant de bonne qualité (type 6 communes)	2
Restaurant différent de ce qu'on trouve mtnt	2
Organisation événement à thème (loto, thé dansant, autre)	2
Cybercafé	2
Restaurant social	1
Place ou l'on peut lire tranquillement	1
Restaurant pour groupe	1
Bancomat	1
Cabinet sage-femme	1
Prestations sanitaires	1
Librairie	1
Offre décalée	1
Lieux exposition	1
Salle à louer pour association	1

Quelque chose de spécifique pour la gare de Travers	Nb personnes
Maison de jeunes	2
Accueil petite enfance	2
Ne pas négliger la population locale	2
Locaux pour artisans	1
Locaux commerciaux, bureaux	1
Mac do	1
Location ski de fond et raquette	1
Maison association	1
Tea room et magasins de journaux	1
Ecole d'horlogerie	1

### Thème 3 : Tourisme – Loisir

Potentiel touristique?	Nb personnes
Oui surtout l'été (avril-octobre)	14
Potentiel tourisme hiver mais mal exploité, peu de touristes	4
Fort tourisme vert, reste à la journée	3
Beaucoup de choses à faire, grand potentiel	3

Quel touristes?	Nb personnes
Touristes Suisses Allemands	10
Randonneurs, sportifs	8
Familles	5
Personne de plus de 55 ans	3
Pouvoir d'achat assez faible	3
Tourisme vert, nature	2
Touristes français	2
Hors suisse, Italie, Autriche, Canada	1
Groupe entre 30 et 40 personnes	1

Ce qu'il manque pour eux	Nb personnes
Hébergement accueillant	3
Salle à manger pour les accueillir	1
Un guide qui leur fasse découvrir la région	1
Package avec différent forfaits	1
établissement pour famille ou groupe	1
hotel moyen de gamme	1

Comment il se déplace?	Nb personnes
Trains	5
Voitures	2
Vélos	2
Car	1

#### Thème 4 : Tester nos concepts

	Restauration (Si oui, quel type)?	Nb personnes
Positifs	Restaurant familial enfants, familles, convivial (beaucoup cite Pizza Fun)	8
	Bon restaurant style 6 communes (pour entreprise et autres)	6
	Petite restauration, simple, abordable, longue plage horaire	5
	Quelque chose de différent de ce qu'on trouve (nourriture, cadre, originalité)	5
	Ambiance train (train bleu, café de la Ress)	3
	Gastronomique ou très bonne table	3
	Produits terroirs ou régionaux	2
	Endroit pour les 30 - 50 ans (afterwork, café sympa)	2
	Restaurant avec salle pour les groupes	2
	Endroit pour se réunir	2
	Jolie terrasse et point de chute pour les touristes	1
	Restaurant ou les habitants cuisinent	1
	Proposer activités ponctuelles	1
	Restaurant touriste familial	1
Négatifs	Pas potentiel pour un bon restaurant (pouvoir achat faible, mauvais emplacement)	10
	Pas potentiel pour restaurant entreprise (trop loin, cafétérias, employés vont à pied)	8
	Pas gastronomique (cadre inadéquat, pas le marché, pas le personnel qualifié)	5
	Pas de restaurant du tout (il y a en a déjà trop)	4
	Pas potentiel afterwork ou vintothèque, bassin trop faible	3
	Il se ferme plus de restaurant qu'il en ouvre	1

<b>Hébergement, (si oui quel type)?</b>		<b>Nb personnes</b>
<b>Positifs</b>	Hébergement différent de l'offre actuelle (original, moderne ou coloré)	5
	Studio pour les périodes creuses ou les entreprises	5
	Hôtel pour les familles	4
	Hotel moyenne gamme, 2 ou 3 étoiles	2
	Inclure kitchenette	2
	Inclure douche et WC	2
	Simple et fonctionnel et accessible	2
	S'associer prestataire de la région	2
	25-30 chambres	2
	Simple et modulable	1
	Accueillir groupe et car	1
	Camping	1
	Faire des packages	1
	<b>Négatifs</b>	Pas le segment du luxe (pas de demande, cadre inadéquat, trop bruyant)
Pas d'hôtel (offre suffisante, TO bas)		2
Offre suffisante parahôtellerie		1

<b>Restauration delivery</b>		<b>Nb personnes</b>
Potentiel et marché pour livraison	4	
Pour les personnes âgées, entreprises, para-scolaires	3	
Restauration actuelle livre menu mais qualité moyenne	2	
pas de sens de faire un traiteur à la gare	1	
Type Pizza Fun	1	

<b>Services regroupés</b>		<b>Nb personnes</b>
Pas de manque aux niveau des service	7	
Peut renforcer offre commerciale village	2	
Non car besoin des gens d'aller hors travers (Migros Coop Couvet)	1	
Service conciergerie pour les entreprises	1	
Mauvaise idée, Problématique logistique	1	
Pas magasin, trop proche de la France, population fait ces courses en France	1	

<b>Lesquels?</b>		<b>Nb personnes</b>
Il y a déjà beaucoup service proposés (coiffure, esthétique, pressing etc.)	1	
Pressing / voiture / plats	1	

<b>Endroit pour les familles</b>		<b>Nb personnes</b>
Très bonne idée (parents recherchent endroit ludiques, Bp famille dans la région, endroit ou se réunir avec les mamans)	9	
Non, déjà beaucoup activités enfants	4	
Nombre crèche suffisante	2	
Pas facile concilier avec entreprise	1	
Pas facile de mélanger les générations	1	



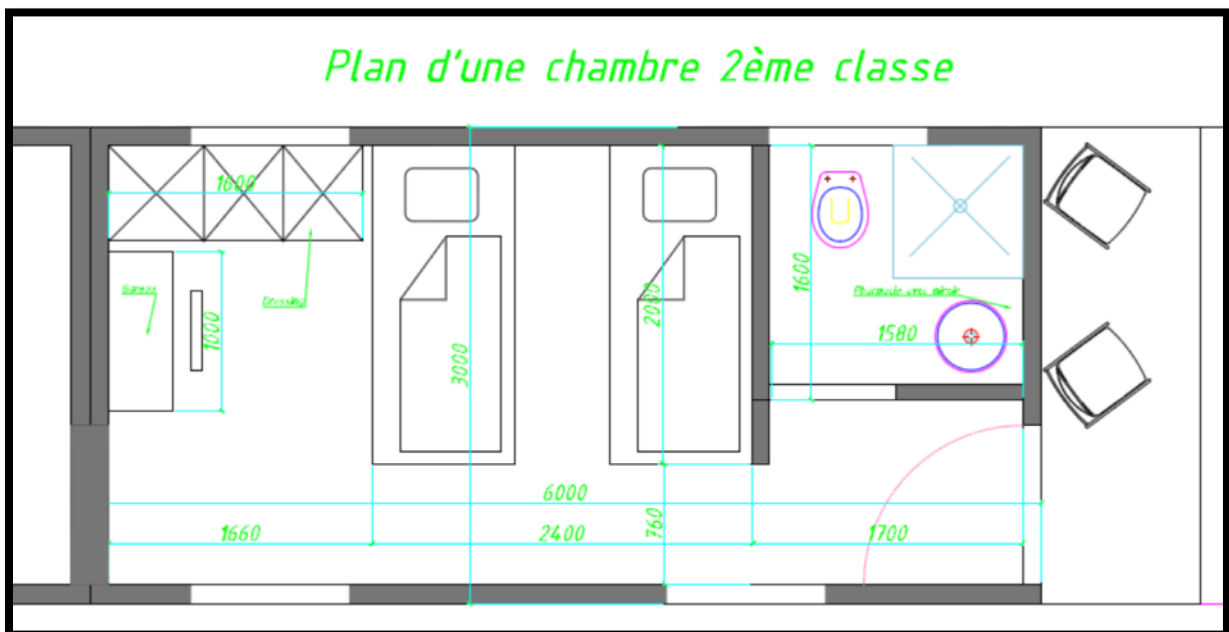
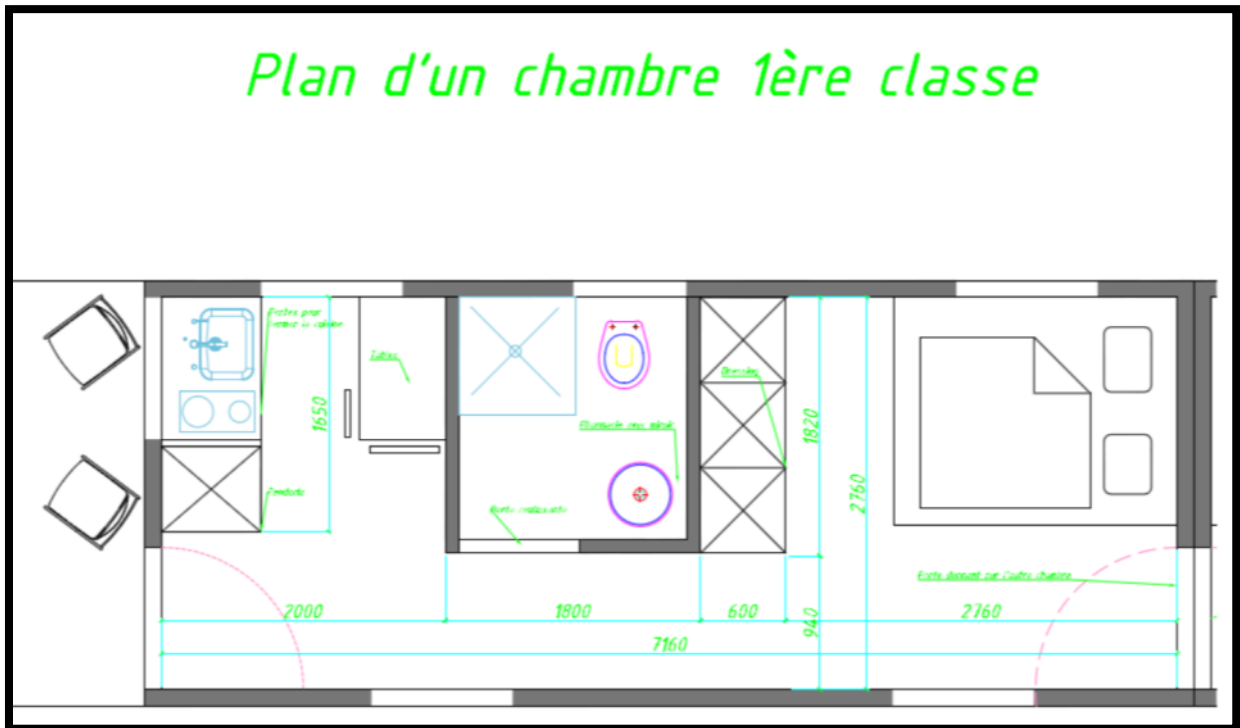
**Annexe 7 : Intérieur des chambres**



**1<sup>ère</sup> vue** : cuisine    **2<sup>ème</sup> vue** : dressing avec miroir

Solène Humbert, 2012

**Annexe 8 : Plans des chambres**



Plans réalisés à but éducatif par  
Solène Humbert, 2012



## Annexe 9 : Cartes du Wagon-restaurant et du Café de l'Aiguillage<sup>9</sup>





**Carte «Wagon-Restaurant»**

**Les Fougasses**

Légumes frais-herbette	12.00
Chèvre-miel-noix	12.00
Jambon cru-mozzarella	12.00
Fromage frais olive-herbette	12.00

**Las tapas**

Poulet caramel	13.00
Tortillas	10.00
Magret canard - orange	15.00
Chorizo olive	9.00
Tapenade-tomate séchées	9.00

**Nos desserts**

Crème brûlée	8.00
Fondant	8.00
Tarte tatin	8.00

**Suggestion**

Menu du jour (midi/soir) 17.-/21.-





Pour les petits des plats mini disponibles

**Les Cafés**

Espresso	3.10
Ristretto	3.10
Cappuccino	3.70
« noisetto »	3.10
Café	3.40
Café viennois	5.10
Chocolat chaud	3.40

**Les thés bio**

Thé noir bio	3.60
Thé vert bio	3.60
Thé blanc bio	3.60
Thé des moines bio	3.60
Thé vert Sencha-cerise bio	3.90
Thé aromatisés bio	3.60

**Les infusions bio**

Anti-stress	3.60
Revitalisante	3.60
Relaxante	3.60
Menthe	3.60
Verveine	3.60
Rooibos	3.60

**Les Sodas 3dl**

Thé froid maison	3.80
Coca-cola	3.50
Sprit	3.50
Evian	3.50
Rivella	3.50
Jus de pomme	3.50
Heineze	3.50

**Les jus frais & smoothies**

Jus de pomme	3.80
Jus d'orange	3.80
Jus de poire	3.80
Jus de carotte	3.80
Jus de raisin	3.80
Jus de citron	3.80
Smoothies (au choix)	4.00

**Le Café de l'Aiguillage**

**Le bar à vin suisse 1dl 5.5**

Humagne rouge bio, domaine Beudon, VS  
 Pinot noir, domaine du paradis, GE  
 OEil-de-Perdrix Vaumarcus 2010, Caves Châtenay-Bouvier SA, AOC NE  
 Pinot noir vieilles vignes bio, domaine de la Capitaine vin, VD  
 Chassela Bio, Domaine des coccinelles, AOC NE  
 Scheurebe 2010, Clos des Pins, AOC GE  
 Amigne bio, Biocave Miège, AOC VS

**L'alcool pour les plus forts:**

«Champagne» Mauler la coupe	7.00
Absinthe	4.00
Suz	5.00
Roteli	5.00

**Nos bières artisanales suisses**

les bières de la brasserie du Jorat	3.80
Les bières du Docteur Gab's	3.80
Les bières de Brassarti (brasserie Artisanale Broyarde)	3.80
Les bières de Neuch	3.80
Les bières de la brasserie des franchises-montagnes	3.80
Feldschlösschen	3.00

**Nos délicieux cakes : la part 4.50**

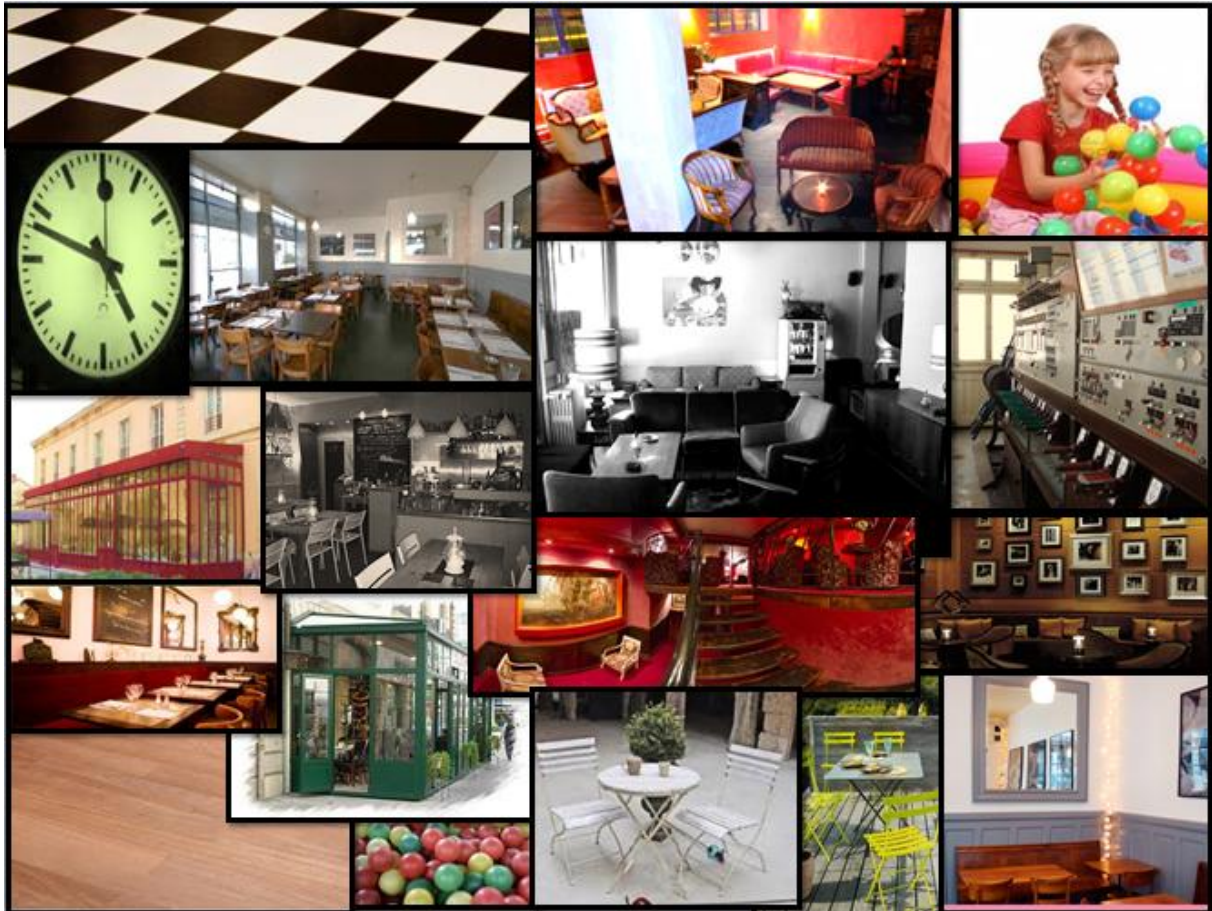
Cake maison	Cake à l'orange
Cake à la cannelle	Cake au yaourt
Cake à la pomme	Cake au rhum et raisin sec
Cake à l'absinthe	





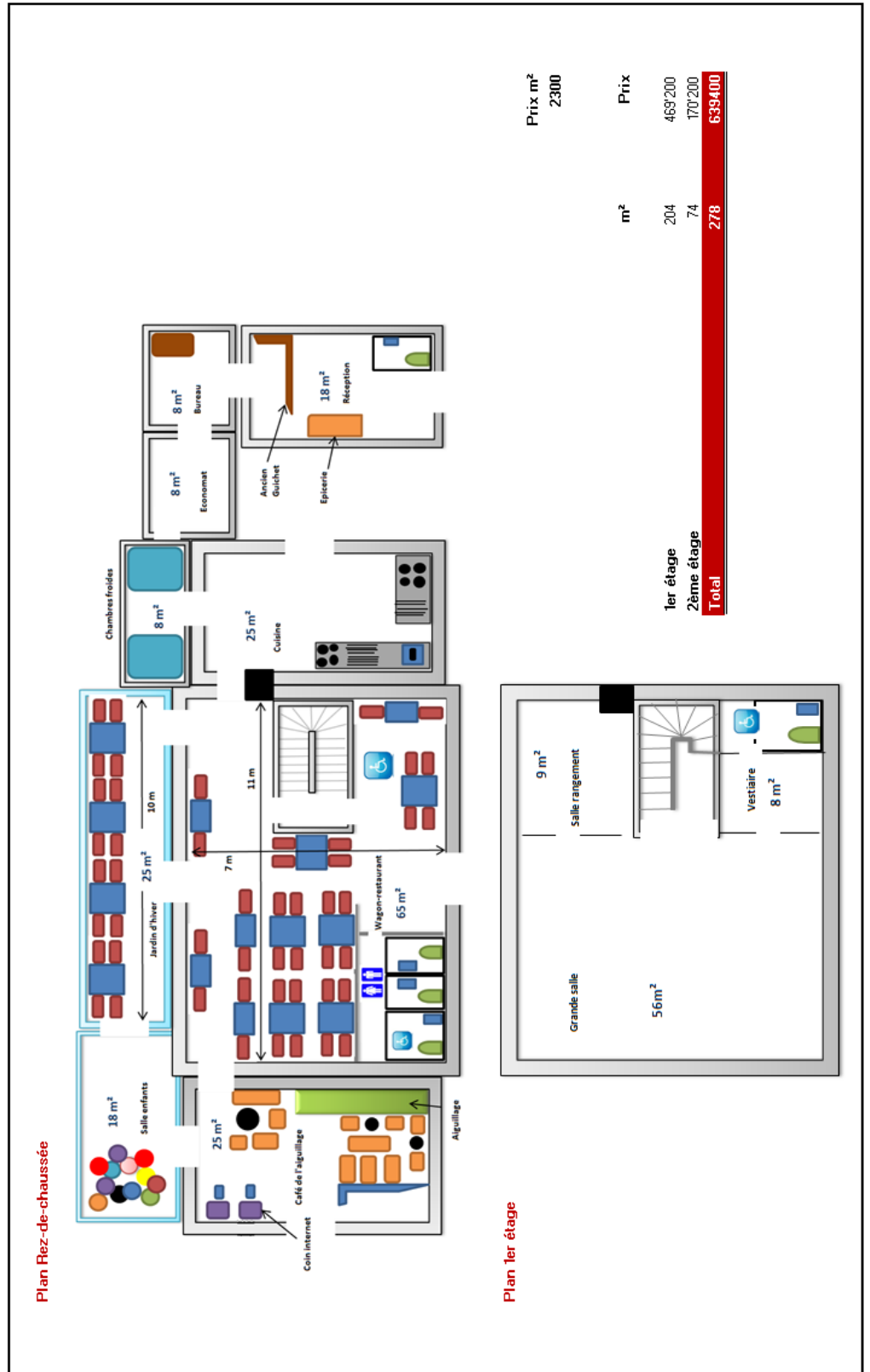
<sup>9</sup> Les produits utilisés pour l'élaboration de ces cartes se veulent, le plus possible, locaux et bio. Ceci pour s'inscrire dans la tendance des produits du terroir et d'une alimentation saine. Certains produits pourront également être développés sans gluten par exemple.

**Annexe 10: Moodboard concept restaurant**





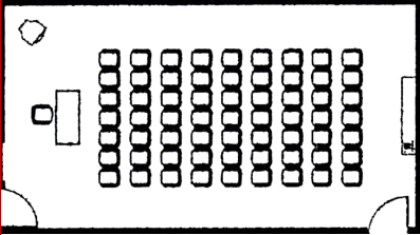
Annexe 11 : Plan de l'aménagement de la Gare de Travers



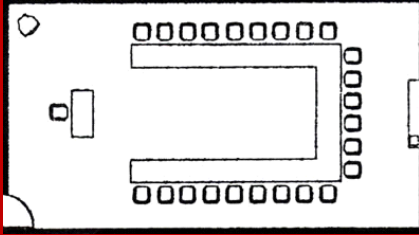
## Annexe 12 : Plan salle conférence

Capacité grande Salle (60 m <sup>2</sup> )						
Style	Cabaret <sup>1</sup>	Banquet <sup>2</sup>	Salle de classe <sup>3</sup>	U-Shape <sup>3</sup>	Theatre	Cocktail
Nombre personne	24	48	30	24	50	40

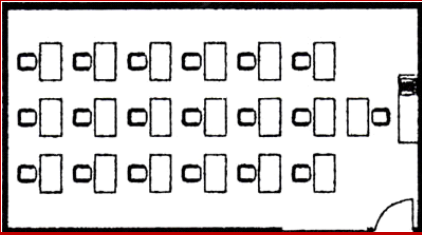


Style Théâtre

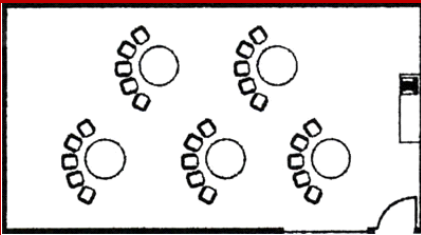


Style U



Style Ecole



Style Cabaret

1) Basé sur 8 personnes par table 2) Basé sur 12 personnes par table 3) Basé sur 3 personnes par table

Schémas extraits de LMC Business School

## Annexe 13 : Marché potentiel Hébergement

### 1 Tourisme individuel

Le marché potentiel lié au tourisme peut paraître très grand, mais il faut savoir que la région souffre d'une très grande saisonnalité. L'été la région voit arriver de milliers de personnes qui viennent profiter des beaux paysages et de la diversité culturelle alors que l'hiver, la région peine à attirer les touristes.

#### Qui sont-ils ?

1. Des randonneurs et les cyclotouristes (inclus VTT). Il y a environ 50'000 personnes qui viennent au Creux du Van par an et autant aux gorges de l'Areuse
2. Des excursionnistes à vocation culturelle (mines d'asphalte : environ 20'000 visites/ans, les caves Mauler : environ 10'000 visites/an, les distilleries d'absinthe : environ 15'000 visites cumulées/an, musées : 10'000 visites cumulées/an,...)
3. Des amateurs de sports & fun en milieu naturel (station de la Robella avec trottinettes de descentes, luge été-hiver, etc.)

Des amateurs d'évènements culturels ou sportifs : par exemple, l'Exposition Môtiers « Art en plein air » attire 30'000 visiteurs durant l'été, tous les 4 ans.

## Données démographiques

Environ 80% des touristes individuels qui séjournent en hôtel viennent de Suisse allemande dans le but de faire du tourisme doux en milieu naturel (rando, cyclisme, patrimoine local). Le solde se répartit entre la clientèle française, allemande, romande et internationale. La clientèle individuelle est constituée de couples de plus de 55 ans et de familles avec jeunes enfants.

Le thème de l'absinthe, qui est en croissance, attire des touristes de plus en plus nombreux venant d'autres horizons. La clientèle liée à l'absinthe est encore relativement faible, mais en forte croissance. Il s'agit de jeunes gens, en provenance du monde entier, voyageant souvent en groupes d'amis, parfois en famille. Ces gens logent le plus souvent en parahôtellerie, de type chambre d'hôtes.

La voiture reste le principal moyen de transport, mais la clientèle suisse alémanique utilise également train et le vélo de manière non négligeable

## Marché potentiel

### Creux du Van et gorges de l'Areuse

Sur les 50'000 visiteurs au **Creux du Van**, la moitié seulement est susceptible de rester dormir dans la région, soit **25'000 personnes**, un tiers de groupe environ.

Les 50'000 visiteurs des gorges de l'Areuse ne sont pas pris en compte car ces visiteurs descendent généralement vers Neuchâtel après être montés en train jusqu'à Noiraigue ou après une nuit au Creux du Van.

### Mines d'asphalte

Les mines d'asphalte constituent le troisième site touristique de la région en nombre de visiteurs.

#### Nombre de visiteurs

janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	septembre	octobre	novembre	décembre
236	265	387	1071	2500	5179	2882	3628	5024	2185	510	267

Le total des visiteurs se monte à 24'101. 17% sont des adultes individuels, 6% des familles, 3% des enfants ou étudiants, 73% des groupes (adultes, enfants, mini groupe) et 1%, autres.

Parmi toutes ces personnes visitant les mines, le marché potentiel de touristes individuels se monte à **2'440 personnes** Cela comprend les individuels et les familles.

#### Autres activités sportives ou culturelles

Ces activités amènent aussi un grand nombre de touristes dans la région. On peut donc dire qu'en moyenne 15'000 visiteurs viennent en plus pour la visite des caves Mauler, des distilleries d'absinthe, des musées et de la Robella. Sur ces 15'000 personnes, seules **7'500** seraient susceptibles de rester dormir, les groupes représentent un tiers.

### Marché potentiel du tourisme individuel

Sur la base de ces trois catégories de touristes individuels, la clientèle potentielle se monte à : **16'666+5000+2441= 21'407 clients individuels.**

## 2 Tourisme de groupes

Parmi les touristes du Val-de-Travers, les groupes ont une place importante.

### Qui sont-ils ?

1. Des classes d'école en camp « vert »
2. Des séminaires organisés par des entreprises afin de renforcer l'esprit de groupe entre leurs employés.

### Données complémentaires

Les groupes viennent aussi bien de Suisse romande que de Suisse allemande. Il y a peu de groupes étrangers. La clientèle de groupe se répartit entre les âges, avec une surreprésentation d'enfants (camps, courses d'écoles, rencontres familiales, etc.). Les touristes visitant la région en groupes séjournent souvent entre 3 jours et une 1 semaine, et cumulent différentes activités. Mais de nombreux groupes ne séjournent pas du tout ou seulement une nuit : sorties d'entreprise ou familiales, courses d'écoles, etc... Les groupes qui passent plus de 2 nuits dans la région ne sont pas considérés comme des clients potentiels car ce sont le plus souvent des courses d'école avec de très petits budgets.

Les groupes utilisent souvent le train, parfois les autocars ou le minibus

### Marché potentiel du tourisme de groupes

D'après les statistiques des mines d'asphalte, environ 16'965 personnes viennent en groupes visiter les mines. Selon M. Karakash, moins 50% de ces personnes restent dormir au moins une nuit, en enlevant les enfants et les étudiants le marché potentiel se monte à 5'685 personnes, rien que pour les Mines d'Asphaltes. A cela s'ajoute les près de 11'000 personnes qui voyagent en groupes au Creux du Van ou pour d'autres activités . Par conséquent, le marché potentiel groupe est de **16'518 personnes**.

### 3 Tourisme individuel d'affaires

Il existe aussi une clientèle d'affaires liée à la présence d'une forte industrie dans la région.

#### Qui sont-ils ?

1. Des fournisseurs
2. Des employés d'autres sites qui viennent en formation auprès de la maison-mère
3. Des employés en période d'essai
4. Des stagiaires
5. Des partenaires d'affaires

### Données complémentaires

La majorité de la clientèle d'affaires reste entre 1 ou 2 nuits. Les stagiaires et les employés en période d'essai restent plus longtemps mais ils recherchent **surtout des studios pour quelques semaines ou mois**.

### Marché potentiel du tourisme individuel d'affaires

La clientèle d'affaire est un segment intéressant car elle permet de remplir l'hôtel durant la basse saison et d'obtenir des revenus plus réguliers. **4 nuitées par jour peuvent être attendues** (Von Wyss).

## Marchés potentiels Restauration

Le marché potentiel de la région est important pour l'offre restauration.

### Qui sont-ils ?

Etant donné la situation de Travers et l'offre de restauration dans le vallon, le marché potentiel est calculé avec la population des villages suivants : Noiraigue, Travers, Couvet, Môtiers, Fleurier, Buttes, St-Sulpice, Boveresse. Ce qui représente environ 10'000 personnes.

### Données complémentaires

Le revenu moyen de la population est d'environ CHF. 4155.- et les dépenses des ménages s'élèvent à environ CHF. 3503.- (OFS, 2008). Les dépenses consacrées à l'hébergement et à la restauration représentent 5,6% des dépenses (OFS, 2008).

Le rapport « Perspective de la population 2009-2040 Neuchâtel » (Statistique Vaud, 2010) montre que la population du Val-de-Travers devrait diminuer durant les prochaines années (2010 : 5539, 2015 : 5471, 2020 : 5381) et qu'à l'heure actuelle, les ménages comptent en moyenne 1,99 personnes.

D'après des chiffres fournis par les CFF, une centaine de personnes montent et descendent du train tous les jours de la semaine, à Travers. Les jours de week-end, les voyageurs qui montent ou descendent du train à Travers sont au nombre de 50.

### Marché potentiel par offre de restauration

Selon l'heure de la journée et l'offre de restauration proposée, différents segments de différents villages peuvent être attirés. Vous trouverez **en annexes les données** démographiques détaillées pour les différents villages. Voici le calcul du marché potentiel pour les différentes offres de restauration proposées :

#### *Tea-Room (semaine)*

Le tea-room attirera une clientèle essentiellement locale (habitants de Travers). Les personnes susceptibles de venir sont des personnes à la retraite inactives ou des travailleurs au foyer, certaines personnes prenant le train seraient éventuellement intéressées par l'offre du café à l'emporter.

Le marché potentiel local est donc de **393 personnes** maximum. La clientèle de l'hôtel sera aussi un segment important le matin surtout en été, 80% des clients prendront probablement leurs petits déjeuners au restaurant ou au tea-room.

#### *Tea-room (week-end)*

Les clients potentiels de Travers sont plus importants le week-end cela représente au total **1'115 personnes** au maximum. Sont pris en compte, les actifs de Travers (mis à part les personnes aux chômage) et les personnes inactives de Travers, (mis à part les étudiants).

#### *Offre parents-enfants*

L'offre goûters des enfants les mercredis après-midis attirera une partie de la population inactive de Travers. Cela comprend les enfants en dessous de 12 ans et les parents, grand parents de ces enfants. Le marché potentiel est de **615 personnes** au maximum.

### *Offre apéro (jeudi, vendredi)*

L'offre apéro touchera principalement les personnes qui travaillent à proximité, à savoir les villageois travaillant dans leurs villages : Noiraigue, Travers et Couvet et les employés qui travaillent dans ces villages mais qui habitent ailleurs dans le vallon. Le marché potentiel est de **1'155 personnes** au maximum.

### *Restaurant (semaine midi)*

La restauration à midi attirera les actifs travaillant à Travers et provenant de Noiraigue ou Couvet, les personnes travaillant à Noiraigue mais venant d'ailleurs que Noiraigue, Travers ou Couvet et les personnes travaillant à Couvet mais venant d'ailleurs que Couvet, Travers et Môtiers. Dans une moindre mesure la clientèle locale peut être susceptible de venir occasionnellement. Il s'agit de personnes inactives (sans les jeunes et les étudiants) et les personnes de Travers travaillant à Travers. Le marché potentiel est de **1'055 personnes** au maximum.

### *Restaurant (semaine soir)*

Une demande faible pour la clientèle locale, le soir, est attendue : quelques ménages, notamment les personnes seules et couples sans enfants des villages de Noiraigue, Travers et Couvet sont des clients potentiels. Le marché potentiel est de **1'762 personnes** au maximum. A l'inverse la demande des personnes logeant à l'hôtel sera importante. Environ 80% des gens qui consomment une nuit hôtelière sont attendus.

### *Restaurant (grand déjeuner)*

L'offre déjeuner le week-end est susceptible d'attirer des personnes de tout le vallon. Cela représente un marché potentiel de **10'556 personnes** au maximum.

### *Restaurant (week-end soir, vendredi-samedi)*

Le marché potentiel pour les repas du soir le week-end est le même que pour les repas de midi le week-end. Un marché potentiel de **10'556 personnes** locales au maximum est attendu. En été la clientèle touristique s'ajoute à la demande locale.

## Annexe 14 : Analyse de la concurrence : Hébergement

Nom	Concurrents directs			
	Hôtel de l'Aigle	Villa moncalme	Beurre et confiture	La fontaine Energie
Lieu	Couvet	Travers	Fleurier	Fleurier
Type d'établissement	hôtel 3*	chambres d'hôtes	Chambres d'hôtes	Chambres d'hôtes
Restaurant	Oui	Non	Non	Non
Cuisine à disposition	Non	Oui (individuel)	Oui (commune)	Oui (commune)
Nombre de chambres	18	5	5	5
Nombres lits	46	20	9	14
TO (lits) sur l'année	30%	50%	50%	50%
Type de client	Groupes, individuels, affaires	Individuels, affaires, studios	Individuels (familles, baby boomers)	Groupes, individuels
Points forts	Meilleur hôtel du Val-de-Travers, chambres spacieuses, enfants gratuit jusqu'à 6 ans, chambres rénovées récemment, bonne location, bonne cuisine, spécialité suisse et service agréable	Bonne visibilité sur le web, établissement connu, flexibilité, accès pour handicapés, propositions de packages (pass'temps, option week-end)	Bonne location, calme, cuisine et salle à manger commune	Cours de remise en forme, massage, cours de gymnastique, idéal pour des séminaires d'entreprises, concept de chambres d'hôtes axé sur le bien être
Points faibles	Prix des chambres élevées, capacité limitée pour les groupes	Pas de restaurants, faible capacité	Peu de capacité et peu visible sur le web	Peu de capacité et peu visible sur le web
Prix single	125CHF	40-80CHF	60CHF	50-70CHF
Prix double	185CHF	-	100CHF	-
Prix groupes single	110-115CHF	-	-	45CHF
Prix groupes double	165-175CHF	-	-	-
Studio	-	750CHF par semaine pour les appartements de vacances et 850CHF en haute saison, 350CHF pour les studios par semaine et 400CHF en haute saison	-	-
Petit déjeuner	10CHF	-	-	-
Demi pension	35CHF	-	-	75-95CHF
Prix enfants jusqu'à 15 ans	-	25CHF	30CHF	-
Pension complète	-	-	-	100-120CHF
Salle de séminaires (équipement de projection fourni)	-	-	-	1 grande salle pour 200CHF
Salle de réunion (équipement de projection fourni)	-	-	1 salle avec cuisine pour des événements familiaux pour 250CHF	2 salles de réunion pour 100CHF par jour

	Concurrents directs (groupes et séminaires)	
Nom	L'Aubier	Centre Sportif du Val-de-Travers
Lieu	Montezillon	Couvet
Type d'établissement	hôtel 3*	Hébergement de groupe
Restaurant	Oui	Oui
Cuisine à disposition	Non	Non
Nombre de chambres	25	13
Nombres lits	55	56
TO (lits) sur l'année	-	30%
Type de client	Groupes (séminaires), Individuels, Affaires	Groupes, Individuels (familles)
Points forts	Hôtel écologique, panneau solaire, récupération de l'eau de pluie, chauffage centrale au bois, économie d'énergie, ferme bio à côté de l'hôtel, vue sur le lac, près de Neuchâtel et près de la nature, spa, organisation d'événements (6 salles de conférences, mariages,...)	Fitness, spa/wellness, piscine intérieur, salle de gymnastique, terrain de football, anneaux d'athlétisme, mur de grimpe, salle de conférence, salle de réunions, prix dégressifs pour les familles et par rapport aux nombres de nuités, accès pour handicapés
Points faibles	Difficile d'accès en transport public, peu d'activités dans le village	Pas de salle de bain dans les chambres, pas de décoration
Prix single	130CHF chambre pavillon (lits 140cm), 160CHF chambres superior (lits 160cm)	41CHF
Prix double	170CHF chambre pavillon, 220CHF chambres superior	-
Petit déjeuner	-	13CHF adultes, 10CHF enfants
Demi pension	pas ce type de tarif	76CHF adultes, 58CHF enfants
Prix enfants jusqu'à 15 ans	35CHF	30CHF
Pension complète	pas ce type de tarif	98CHF adultes, 76CHF enfants
Prix familles	290CHF pour 3 personnes, 340CHF pour 4 personnes, 390CHF pour 5 personnes	-
Fermeture	-	une semaine en janvier et 2 semaines en juillet
Salle de séminaires (équipement de projection fourni)	grande salle de 125m <sup>2</sup> , capacité de 35 places en écoles, 120 places en théâtre, 350CHF par jour	grande salle, capacité 90 personnes en style école
Salle de réunion (équipement de projection fourni)	5 salles de séminaires, de 20 à 40m <sup>2</sup> , de 8 à 18 personnes en bloc, de 100 à 200CHF par jour	7 salles, capacité de 12 à 20 personnes
Prix séminaires journalier par personne (salle adapté au nombre de personnes)	85CHF avec 2 pauses-café, repas de midi et location d'une salle	prix sur demandes
Prix séminaires par personne avec nuités (salle adapté au nombre de personnes)	250CHF avec 2 pauses-café, repas de midi et du soir, location d'une salle et chambres individuelles avec petit-déjeuner	prix sur demandes

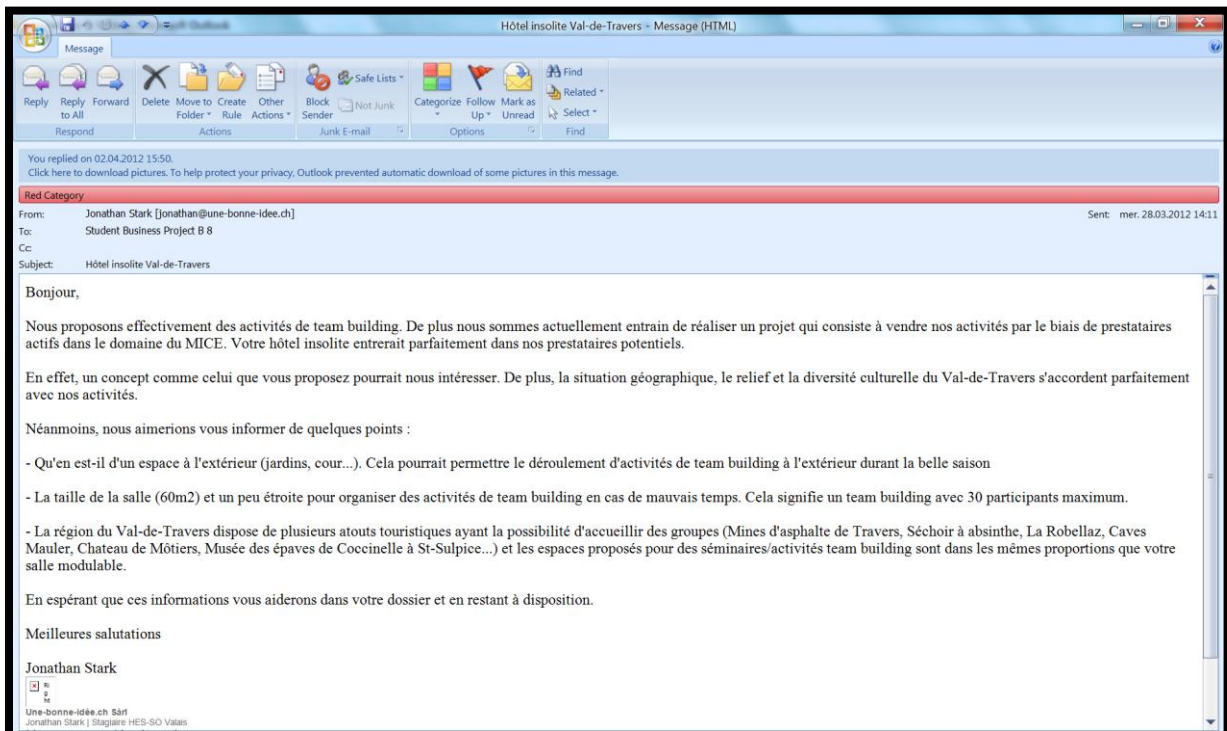
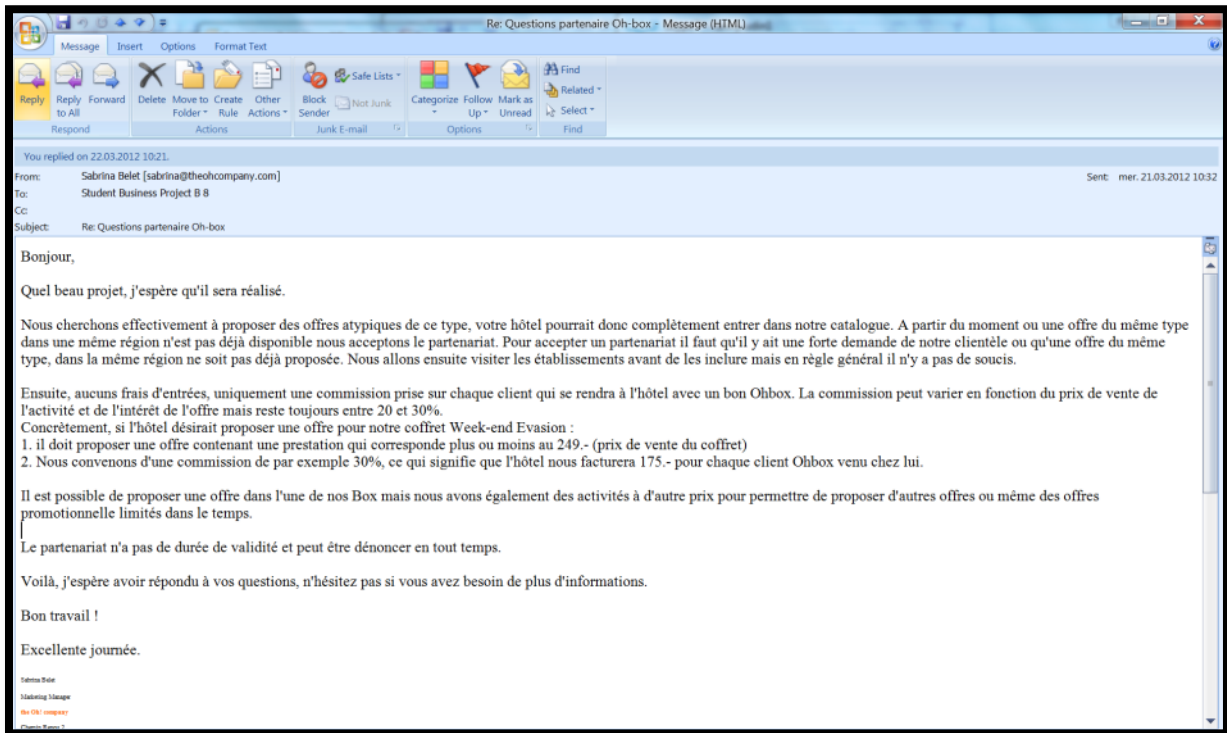
	Concurrents indirects (expériences insolites)			
Nom	Tomahawk	La Coué	Ferme Robert	Vivement jeudi
Lieu	Travers	Travers	Noiraigue (creux du Van)	Couvet
Type d'établissement	Tipis dans la forêt	dormir dans la paille	cabanes de montagne,	Roulotte
Restaurant	Oui	repas pris en commun	Oui	Non
Cuisine à disposition	Non	Non	Oui	Oui (pas très élaboré)
Nombre de chambres	-	-	8	3
Nombres lits	-	-	36	6
Type de client	Individuels (familles)	Individuels (familles)	Individuels (familles), Groupes	Individuels (couples)
Points forts	Soirées contes et légendes, techniques du feu, montage d'un tipi, style de vie des sioux, équitation	Piscine extérieur, soirée pizza au feu de bois, organisation d'anniversaire, emplacement pour tentes, coin grillade, brunch le dimanche avec produit locaux (15CHF), vente de produits du terroir et bio (Natura-Beef), affilié à Smartbox (séjour insolites) pour 119CHF	Près du Creux-du-Van, cuisine à disposition, accès en voiture et en cars, possibilité de réserver le bâtiment entier pour la semaine	Etablissement original, bonne location
Points faibles	Réservation indispensable, pas ouvert toute l'année	Pas bonne location, peu connu	Perdu dans la nature, pas ouvert toute l'année	Prix élevé, capacité limité
Prix single	29CHF	30CHF	36CHF, salle de bains privés	-
Prix double	-	-	72CHF, salle de bains privés	180CHF avec salle de bain communes
Petit déjeuner	5CHF	-	-	-
Demi pension	-	55CHF adultes, 35CHF enfants	-	-
Prix enfants jusqu'à 15 ans	19CHF	17CHF	18CHF (jusqu'à 12 ans)	-
Fermeture	1er octobre au 31 mars	-	fin octobre à début avril	-



## Annexe 15: Analyse concurrents : Restaurations

	Concurrent direct	Concurrents indirects			
Nom	Pizza Fun	Six-Communes	L'hôtel de l'Aigle	Chapeau de Napoléon	le Crêt de l'Anneau
Lieu	Fleurier	Môtiers	Couvet	Fleurier	Travers
Capacité (salle à manger)	80	60	40	50 environ	50 environ
Capacité (Café)		30	40	-	-
Capacité (Terrasse)	40	30	30	30 environ	15 environ
USP	offres variées, rapide, prix abordables, cadre cosy	Bâtiment, accueil, cuisine soigné, chasse en automne,	Spécialités: produit du terroir, (abstinthe, bufflone, saucisson,..)	Vue panoramique, spécialités: ardoise, fondue à la viande	Spécialités: bœuf Voronoff
Type de client	Familles, jeunes de 16 à 25 ans, personnes âgées	Baby boomers, employés des entreprises pour le midi (Etel, Parmigiani, Chopard,..)	Employés des entreprises, clients d'affaires, clients de l'hôtel, couples le soir	Touristes d'une journée ou longs séjours, clients d'affaires, événements	Baby boomers, groupes de touristes
Cartes	Pizza au feu de bois, ardoise, pâtes, salades, plats du jour, sandwich, burger, dessert (pizza sucré), pâtisserie, glaces	Entrées (escargot, foie gras, carpaccio,..), plats (entrecôte rassie, filet omble, carré d'agneau, filet de lapin,..), dessert (millefeuilles, crème brûlée, soufflé absinthe,..)	Entrées (salades, soupes, saumon fumé,..), plats (rôsti, grillades, filet mignons, pavé, entrecôte,..), dessert (tartes pommes, crème brûlée, meringue,..)	Menu saisonniers, spécialités de fromages et le caquelon du brantard (bouillon de vin avec viande ou poisson), entrecôte	Bœuf Voronoff, truites, poisson du lac, fondue (viandes)
Cartes enfants	Steack haché, burger, frites, pizzas, spaghetti: prix entre 7 et 10CHF	-	-	-	-
Prix	viandes (200g) de 25 à 37CHF, entrées de 3 à 12CHF, plats chauds entre 17 et 20CHF, pizzas de 14 à 24CHF	Entrées de 9 à 16CHF, plats de 26 à 43CHF, desserts de 9 à 14CHF	Entrée de 9 à 15CHF, plats de 18 à 40CHF, dessert de 8 à 10CHF	Croûtes fromages/fondue de 15 à 25CHF, caquelon de 37 à 41CHF	-
Cartes après-midi	sandwich de 6 à 9CHF, pâtisserie de 5 à 9CHF	-	-	-	-
Type d'offres	Vente à l'emporter, livraison à domicile, coin lounge, coin internet, packages repas+boisson+billot de cinema, organisation d'événements (anniversaire)	Brasserie chic, salle pour banquet, coin cafés (bistrot)	Menu groupes, carte réduite pour le service du midi, carte plus fournie dans la salle à manger, service traiteur, organisation d'événement	Cuisine traditionnels, spécialités, offre pour groupes, terrasse avec vue panoramique	cuisine simple mais spécialités originales, salle banquet, petite terrasse
Points forts	Ouvert tous les jours, wifi gratuit, coin jeux pour les enfants, flipper, billard, bonne location, offre variées, intergénérationnel	Bâtiment du 15ème siècle avec du cachet, accueil chaleureux, clientèle fidèle, très bonne réputation même hors du Val-de-Travers	Bonne location, bonne réputation, attirer de la clientèle d'affaires, partenariats (mines d'asphaltes, goût&région, Bourquin SA,..), belle terrasse, service agréable	Vue panoramique sur le Val-de-Travers, spécialités originales, décoration intérieur soigné et cosy	Spécialités culinaires, accès facile, passage fréquent, bonne réputation même hors Val-de-Travers
Points faibles	Terrasse donne sur la route, carte enfant classique pas très détaillée	Prix assez élevé, pas de menu enfant, pas d'équipement de projection dans les salles de séminaires	Offre varie peu, pas de menu enfant	Difficile d'accès, offre restreinte	Mauvaise location, véhicule indispensable
Salle pour événements	1 grande salle (50 personnes), 1 petite salle (10 personnes)	1 salle banquet (30 à 50 personnes), 1 salle séminaire (40 à 50 personnes)	1 grande salle (40 à 50 personnes), possibilité de séparer la salle en 2	1 salle banquet (200 personnes)	1 salle banquet
Fermeture	ouvert toute l'année	mardi et mercredi	ouvert toute l'année	de décembre à février	ouvert toute l'année

## Annexe 16 : E-mails importants



## Annexe 17 : Offre d'emploi

### OFFRE D'EMPLOI

**Lieu** : Travers, Neuchâtel

**Nom de poste** : Exploitant (repreneur) de l'hôtel-restaurant « Travers-Express »

**Date d'entrée en fonction** : à définir

**Entreprise** : à définir

#### DESCRIPTION DU POSTE ET MISSION

En tant que gérant de l'exploitation de l'hôtel-restaurant « Travers-Express » vous aurez la responsabilité mener à bien l'aspect opérationnel de l'entreprise. Ainsi, la gestion de la satisfaction client, la promotion de l'entreprise devront être établies, par vous-même, et respectées. Plus précisément, la région souffrant d'une très forte saisonnalité l'exploitant doit savoir accueillir son client et le traiter avec un soin particulier afin de le fidéliser. L'établissement étant ouvert presque toute l'année, le tenancier doit être prêt à adapter ses congés et ces vacances en fonction de son établissement. Enfin, de façon à optimiser le rendement de son établissement, le temps de travail approximatif du tenancier serait de 10 heures par jour, 6 jours sur 7.

Vos principales missions sont :

- La gestion de la partie administrative de l'établissement (gestion des salaires et du personnel, gestion de la clientèle, comptabilité, marketing etc.)
- La gestion de la réception
- Travailler dans les départements qui ont besoin de renfort (vacances, maladie, pic d'activité)

#### MISSION DE L'ENTREPRISE

« Travers-Express accueille des visiteurs proches de la nature qui désirent vivre l'expérience d'un voyage en train tout en restant à quai »

#### DESCRIPTION DE PROFIL

Vous êtes titulaire d'un diplôme équivalent à celui d'une école hôtelière supérieure suisse. Vous avez au minimum 5 ans d'expériences opérationnelles et 2 ans d'expérience administrative dans l'hôtellerie-restauration. Vous avez des aptitudes en management et le sens des responsabilités.

Vous êtes passionné par votre travail, polyvalent, autonome, organisé, et flexible. Vous avez toujours rêvé de diriger votre entreprise et êtes prêt à faire les concessions nécessaires. Vous aimez la région du Val-de-Travers ainsi que l'univers et l'histoire des trains.

Si vous vous identifiez à la description ci-dessous, vous êtes la personne que nous recherchons.

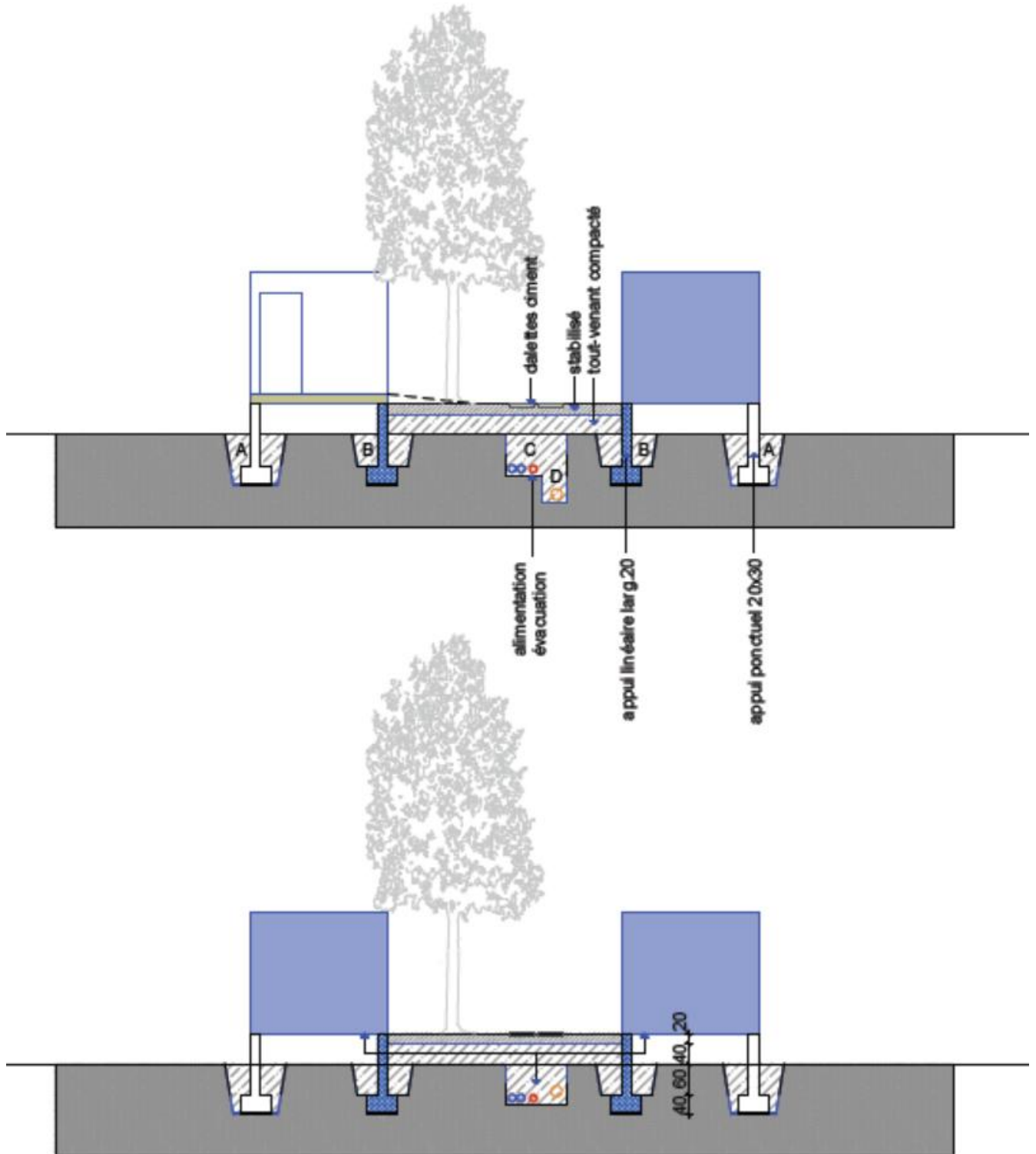
#### CONTACT

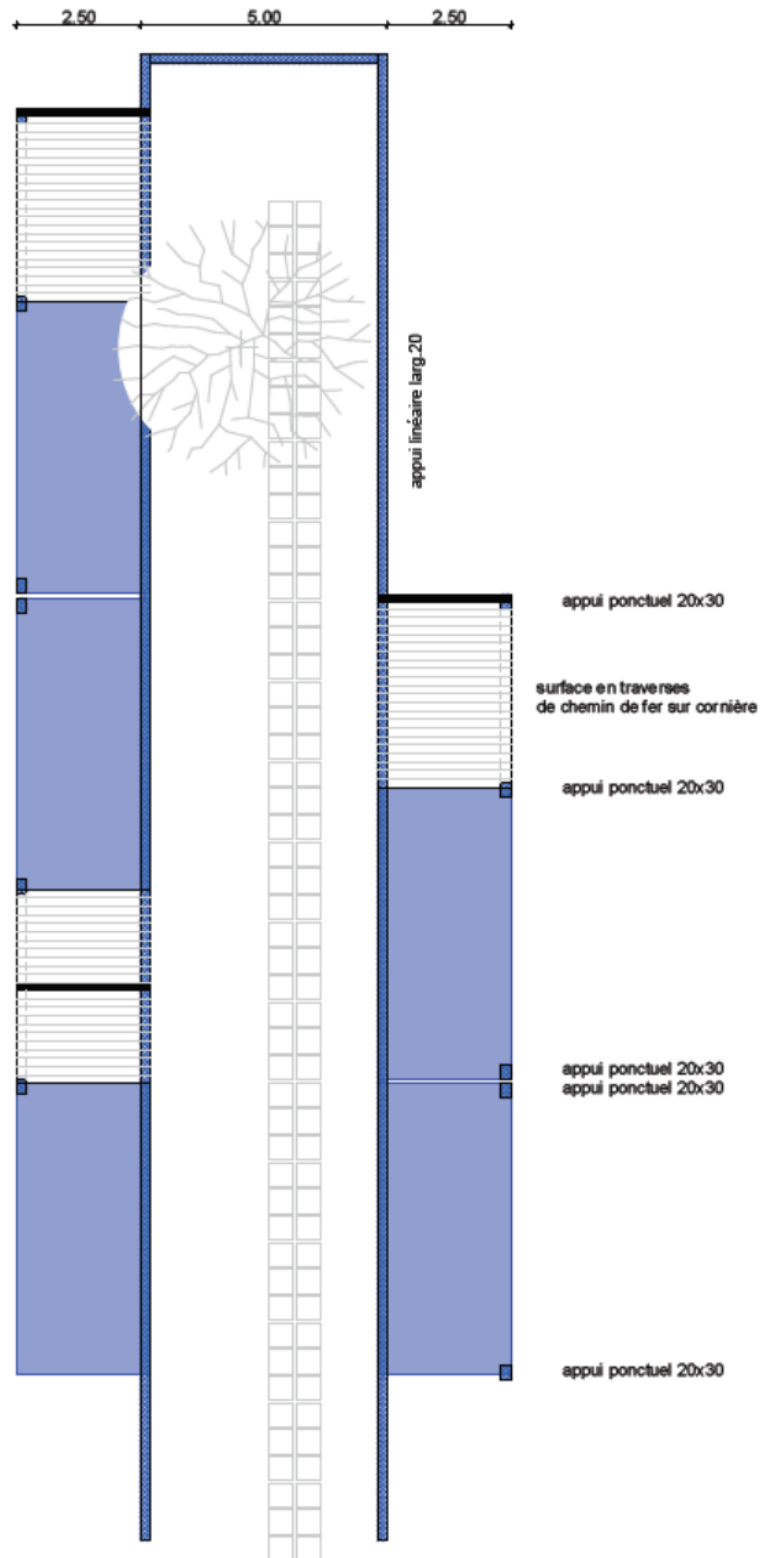
À définir

## Annexe 18 : Prix Mobilier

Mobilier et installations techniques				Estimation ± 15%
Lieu	Description	Nombre unités	Prix par unité (CHF)	Total CHF
Mobilier Salle restaurant	Chaises bois	70	CHF 100	CHF 7'000
	Tables	14	CHF 400	CHF 5'600
	Consoles	4	CHF 200	CHF 800
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 13'400</b>
Mobilier Loudge	Canapés	4	CHF 1'000	CHF 4'000
	Fauteuil	8	CHF 250	CHF 2'000
	Table basse	4	CHF 300	CHF 1'200
	Bar équipé	1	CHF 2'000	CHF 2'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 9'200</b>
Salle conférence	Chaises	50	CHF 80	CHF 4'000
	Tables	16	CHF 500	CHF 8'000
	Armoire et autre	2	CHF 300	CHF 600
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 12'600</b>
Salle jeux intérieur	Aire jeu Baby Park	1	CHF 15'000	CHF 15'000
	Petite table, dinette	1	CHF 3'000	CHF 3'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 18'000</b>
Extérieur	Table	10	CHF 300	CHF 3'000
	Chaises	40	CHF 100	CHF 4'000
	Air jeux	1	CHF 5'200	CHF 5'200
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 12'200</b>
Frais de déplacement	Aiguillage	1	CHF 5'000	CHF 5'000
	Guichet	1	CHF 3'000	CHF 3'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 8'000</b>
Installation techniques	Micros	2	CHF 5'000	CHF 10'000
	Installation Wifi	1	CHF 5'000	CHF 5'000
	Projecteurs	2	CHF 2'500	CHF 5'000
	Ordinateurs	2	CHF 1'000	CHF 2'000
	<b>Sous-total</b>			<b>CHF 22'000</b>
<b>TOTAL</b>				<b>CHF 95'400</b>

Annexe 19 : Estimation cout quai





**ESTIMATION SOMMAIRE DES COÛTS**  
**CFC 211 MAÇONNERIE BÉTON ARMÉ**

construction des infrastructures:  
quai, piliers, et canalisations EU

appui ponctuel 20x30x120 sur semelle ba 60x60x35

fouille:  $120 \times 120 \times 100 = 1.4 \text{ m}^3$   
ba propreté:  $90 \times 90 \times 5 = 0.04 \text{ m}^3$   
ba fondation:  $60 \times 60 \times 35 = 0.13 \text{ m}^3$   
ba poteau:  $20 \times 30 \times 120 = 0.07 \text{ m}^3$   
coffrage  
remblayage  
montant pour 50 unités 24'000.-fr

appui linéaire 20x120 sur semelle filante ba 60x35

fouille en tranchée A:  $120 \times 60 = 0.70 \text{ m}^3$   
fouille en tranchée B:  $60 \times 40 = 0.25 \text{ m}^3$   
ba propreté:  $60 \times 5 = 0.03 \text{ m}^3$   
ba fondation coulé contre terre:  $60 \times 35 = 0.20 \text{ m}^3$   
ba mur:  $20 \times 120 = 0.25 \text{ m}^3$   
coffrage:  $100 \times 120 \times 2 = 2.4 \text{ m}^2$   
remblayage  
montant pour 265ml = 102'500.-fr

fourniture et pose de grave stabilisée compactée métré en place

volume:  $460 \times 20 \times 14'000 = 130 \text{ m}^3$   
montant pour  $130 \text{ m}^3 = 7'000.-fr$

fourniture et pose de marches d'escalier ba propres avec main courante

marche:  $360 \times 60 \times 20 = 0.44 \text{ m}^3$   
montant pour 4 unités = 2'000.-fr

fourniture et pose de ba pour rampe d'accès

rampe:  $1'000 \times 100 \times 20 = 2 \text{ m}^3$   
montant pour 1 unité = 500.-fr

fouille pour alimentation / évacuation larg. 100 prof. 80

fouille en tranchée C:  $100 \times 80 = 0.8 \text{ m}^3$   
surprofondeur pour canalisation  $50 \times 80$   
fouille en tranchée D:  $50 \times 80 = 0.4 \text{ m}^3$   
remblayage  
montant pour  $130 \text{ ml} = 9'000.-fr$

divers fouilles pour raccordement prof. max. 80

fouille en tranchée: estimation =  $30 \text{ m}^3$   
remblayage  
montant pour  $30 \text{ m}^3 = 3'000.-fr$

fourniture et pose de tout-venant compacté métré en place

volume:  $460 \times 40 \times 14'000 = 260 \text{ m}^3$   
montant pour  $260 \text{ m}^3 = 14'000.-fr$

fourniture et pose de ba pour rampe d'accès

rampe:  $1'000 \times 100 \times 20 = 2 \text{ m}^3$   
montant pour 1 unité = 500.-fr

canalisations eaux usées

collecteur central  $\varnothing 200$   
branchements  $\varnothing 100$   
raccords et pièces spéciales  
regards de visite  
montant pour  $130 \text{ ml} = 22'000.-fr$

montant total des travaux: 184'000.-fr

installations de chantier 7% du montant des travaux: 13'000.-fr

honoraires mandataires 15% du montant des travaux et inst. de chantier: 30'000.-fr

total général HT: 227'000.-fr

TVA 8% du total HT: 18'000.-fr

total général TTC: 245'000.-fr

Estimation & plans réalisés par  
Jacques Guglielmetti,  
Architecte, Genève, 2012

## Annexe 20 : Horaire

Formule brunch déjeuner : sur assiette, prix à la portion avec ingrédient à choix

Saison été (mi-mars mi-novembre)	Tea-room	Restaurant	Location de salle	Réception + épicerie
<b>Horaire d'ouverture</b>	<b>6h-22h : semaine 7h-22h : samedi 7h-20h : dimanche</b>	<b>6h-10h/11h-14h /19h-22h : semaine 7h-10h/11h-14h/19h-22h : samedi 7h-16h: dimanche</b>	<b>Sur demande</b>	<b>6h-22h</b>
<b>Lundi</b>	6h-22h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner 11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal) 19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Mardi</b>	6h-22h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner 11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal) 19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Mercredi</b>	6h-22h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner		
	De 14h à 16h Formule gouter activité pour les enfants	11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal) 19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Jeudi</b>	6h-22h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner		
		11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
		19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Vendredi</b>	6h-22h Le matin café à l'emporté  Formule apéro De 16h-20h	6h-10h Petit déjeuner		
		11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
		19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Samedi</b>	7h-22h	7h-10h Petit déjeuner		
		11-14h unch(menu du jour + carte normal)		
		19h-22h dîner (menu du jour + carte normal)		
<b>Dimanche</b>	7h-20h	7h-16h Brunch		



Saison hiver (mi-novembre – mi-mars)	Tea-room	Restaurant	Location de salle	Réception + épicerie
<b>Horaire d'ouverture</b>	<b>6h-18h : semaine</b> <b>6h-20h : vendredi</b> <b>Fermé : samedi</b> <b>7h-16h : dimanche</b>	<b>6h-10h/11h-14h : semaine</b> <b>7h-10h : samedi (Pd.j.)</b> <b>7h-16h : dimanche</b>	<b>Sur demande</b>	<b>6h-22h</b>
<b>Lundi</b>	6h-18h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner 11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
<b>Mardi</b>	6h-18h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner 11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
<b>Mercredi</b>	6h-18h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner		
	De 14h à 16h Formule gouter activité pour les enfants	11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
<b>Jeudi</b>	6h-18h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner 11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
	6h-20h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner		
<b>Vendredi</b>	6h-20h Le matin café à l'emporté	6h-10h Petit déjeuner		
	Formule apéro De 16h-20h	11h-14h Lunch (menu du jour + carte normal)		
<b>Samedi</b>	Fermé	7h-10h Petit déjeuner client hôtel uniquement		
<b>Dimanche</b>	7h-16h Brunch			

## Annexe 21: documents financiers

### Budget Prévisionnel

Les ventes de l'épicerie représentent 1% des ventes du restaurant. Les ventes cuisines représentent 60% du chiffre d'affaire restaurant (Gastrosuisse, 2011). Les coûts des marchandises cuisine sont de 28% et les charges boissons sont de 15% des ventes boissons. Les charges suivantes sont estimées à partir d'un pourcentage du chiffre d'affaire: Blanchisserie (2%), Energie (4%) et Maintenance (2%) (Gastrosuisse, 2011). Les frais généraux suivants valent 10% du chiffre d'affaire réparti dans différents comptes (Gastrosuisse, 2011) : autres charges F&B (1%), autres charges hébergement (2%), charges administrations (2%), charges carte de crédit (1.5%), Marketing (3%). Les charges d'Assurances sont de 5% par an de la valeur du bâtiment de la gare (CHF 1'000'000.-) et de l'hôtel (CHF 2'000'000.-). Les amortissements sont linéaires et d'une durée de trente ans pour le bâtiment de la gare et de l'hôtel. L'équipement et le mobilier sont amortis sur une période de quinze ans. La dette initiale vaut deux millions à un taux de 4% sur une période de trente ans. Le taux d'imposition utilisé est de 25%.

Budget Prévisionnel (en CHF)		2014		2015		2016		2017		2018
Restaurant	79%	286'600	79%	290'899	78%	295'262	78%	299'691	78%	304'187
Café-Lounge	14%	48'866	13%	49'599	13%	50'343	13%	51'098	13%	51'865
Location de salle	4%	15'016	5%	18'019	6%	21'623	6%	21'947	6%	22'276
Epicerie	1%	2'866	1%	2'909	1%	2'953	1%	2'997	1%	3'042
Vente à l'emporter	2%	7'403	2%	7'514	2%	7'626	2%	7'741	2%	7'857
<b>Produits totaux:</b>	<b>100%</b>	<b>360'750</b>	<b>100%</b>	<b>368'939</b>	<b>100%</b>	<b>377'807</b>	<b>100%</b>	<b>383'474</b>	<b>100%</b>	<b>389'226</b>
Salaires F&B	67%	241'756	66%	244'174	65%	246'615	65%	249'082	65%	251'352
Autres Charges F&B	3%	9'540	3%	11'796	3%	12'645	3%	12'921	3%	13'177
Charges Marchandises cuisine	21%	75'448	21%	76'580	21%	77'728	21%	78'894	21%	80'078
Charges Marchandises boissons	14%	49'032	13%	49'767	13%	50'513	13%	51'271	13%	52'040
<b>Total charges opérationnelles:</b>	<b>104%</b>	<b>375'776</b>	<b>104%</b>	<b>382'316</b>	<b>103%</b>	<b>387'502</b>	<b>102%</b>	<b>392'168</b>	<b>102%</b>	<b>396'647</b>
<b>Résultat opérationnel:</b>	<b>-4%</b>	<b>-15'025</b>	<b>-4%</b>	<b>-13'376</b>	<b>-3%</b>	<b>-9'695</b>	<b>-2%</b>	<b>-8'693</b>	<b>-2%</b>	<b>-7'421</b>
Salaires administration	17%	59'940	16%	60'540	20%	74'926	20%	75'675	20%	76'373
Energie	2%	7'215	2%	7'379	2%	7'556	2%	7'669	2%	7'785
Maintenance	2%	7'215	2%	7'379	2%	7'556	2%	7'669	2%	7'785
<b>Total des charges fonctionnelles</b>	<b>21%</b>	<b>74'370</b>	<b>20%</b>	<b>75'297</b>	<b>24%</b>	<b>90'038</b>	<b>24%</b>	<b>91'014</b>	<b>24%</b>	<b>91'942</b>
<b>Résultat brut d'exploitation (GOP)</b>	<b>-25%</b>	<b>-89'396</b>	<b>-24%</b>	<b>-88'674</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'733</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'707</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'363</b>
Assurance bâtiment (gare)	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000
<b>Résultat avant intérêts, amortissements, et impôts (EBITDA)</b>	<b>-41%</b>	<b>-149'396</b>	<b>-40%</b>	<b>-148'674</b>	<b>-42%</b>	<b>-159'733</b>	<b>-42%</b>	<b>-159'707</b>	<b>-41%</b>	<b>-159'363</b>
Amortissement Bâtiment	8%	29'535	8%	29'535	8%	30'525	8%	31'515	8%	32'505
Amortissements Equipement & Mobilier	17%	61'076	17%	61'076	17%	63'056	17%	65'036	17%	67'016
<b>Bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT)</b>	<b>-67%</b>	<b>-240'007</b>	<b>-65%</b>	<b>-239'285</b>	<b>-67%</b>	<b>-253'314</b>	<b>-67%</b>	<b>-256'258</b>	<b>-67%</b>	<b>-258'885</b>
Intérêts hypothèque 1	11%	40'000	10%	38'667	10%	37'333	9%	36'000	9%	34'667
<b>Bénéfice avant impôts (EBT)</b>	<b>-78%</b>	<b>-280'007</b>	<b>-75%</b>	<b>-277'952</b>	<b>-77%</b>	<b>-290'647</b>	<b>-76%</b>	<b>-292'258</b>	<b>-75%</b>	<b>-293'551</b>
Impôts sur bénéfice	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
<b>Bénéfice net</b>	<b>-78%</b>	<b>-280'007</b>	<b>-75%</b>	<b>-277'952</b>	<b>-77%</b>	<b>-290'647</b>	<b>-76%</b>	<b>-292'258</b>	<b>-75%</b>	<b>-293'551</b>
GOP %	-25%	-89'396	-24%	-88'674	-26%	-99'733	-26%	-99'707	-26%	-99'363
EBITDA %	-41%	-149'396	-40%	-148'674	-42%	-159'733	-42%	-159'707	-41%	-159'363

## Bilan prévisionnel

Selon l'analyse du secteur, les débiteurs hébergement paient avec un délai de quinze jours (Gastrosuisse, 2011). La rotation des stocks cuisine est de dix jours et les stocks boissons de vingt jours. Le délai de paiement des fournisseurs est de trente jours. Les charges sociales du personnel sont payées avec un délai de 90 jours (ibid.). Le délai de paiement des charges Blanchisserie, Maintenance et Energie sont de 50 jours. Les impôts et les dividendes sont payés l'année suivante. Avec ces délais, le Travers-Express reçoit plus vite l'argent des clients (débiteurs) qu'ils ne paient ses fournisseurs. Ceci est le cas très souvent dans l'hôtellerie et permet d'avoir une source de financement à court terme non négligeable. (Voir FR et BFR)

<b>ACTIF</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liquidités	119'600	170'630	299'138	448'687	439'584	446'088
Débiteurs	-	24'119	32'752	35'749	36'625	37'518
Stock boissons	1'831	2'687	2'727	2'768	2'809	2'852
Stock cuisine	4'012	2'067	2'098	2'130	2'161	2'194
<b>Actifs circulants</b>	<b>125'443</b>	<b>199'503</b>	<b>336'715</b>	<b>489'334</b>	<b>481'179</b>	<b>488'652</b>
Terrain	750'000	750'000	750'000	750'000	750'000	750'000
Bâtiment	895'000	865'465	864'940	863'425	860'920	857'425
Hôtel	1'310'000	1'266'770	1'247'715	1'227'835	1'207'130	1'185'600
Equipement & Mobilier	925'400	864'324	831'267	796'231	759'214	720'218
<b>Actifs immobilisés</b>	<b>3'880'400</b>	<b>3'746'559</b>	<b>3'693'922</b>	<b>3'637'491</b>	<b>3'577'264</b>	<b>3'513'243</b>
<b>ACTIFS TOTAUX</b>	<b>4'005'843</b>	<b>3'946'061</b>	<b>4'030'637</b>	<b>4'126'825</b>	<b>4'058'444</b>	<b>4'001'895</b>
<b>PASSIF</b>						
Fournisseurs boisson	1'831	4'100	4'094	4'155	4'217	4'281
Fournisseurs cuisine	4'012	6'041	6'297	6'391	6'487	6'584
Passifs transitoires:						
- Blanchisserie	0	1'608	2'183	2'383	2'442	2'501
- Maintenance	0	2'614	3'232	3'464	3'540	3'610
- Energie	0	5'227	6'463	6'929	7'080	7'221
. Personnel F&B	0	14'749	14'896	15'045	15'196	15'334
. Personnel Hébergement	0	5'825	5'883	5'942	6'002	6'056
. Personnel Administration	0	3'657	3'693	4'571	4'617	4'659
. Total	0	33'680	36'352	38'335	38'876	39'381
- Dividendes à payer		-	-	166'412	164'967	164'576
- Impôt sur le bénéfice dû		-	37'080	49'449	53'362	56'945
Dette Hypothécaire	2'000'000	1'933'333	1'866'667	1'800'000	1'733'333	1'666'667
<b>TOTAL des FONDS ETRANGERS</b>	<b>2'005'843</b>	<b>1'977'155</b>	<b>1'950'489</b>	<b>2'064'742</b>	<b>2'001'242</b>	<b>1'938'434</b>
Capital actions	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000
Bénéfice reporté		-31'094	80'148	62'083	57'202	63'461
<b>TOTAL des FONDS PROPRES</b>	<b>2'000'000</b>	<b>1'968'906</b>	<b>2'080'148</b>	<b>2'062'083</b>	<b>2'057'202</b>	<b>2'063'461</b>
<b>PASSIF TOTAUX</b>	<b>4'005'843</b>	<b>3'946'061</b>	<b>4'030'637</b>	<b>4'126'825</b>	<b>4'058'444</b>	<b>4'001'895</b>

## Flux de trésorerie prévisionnels

Les flux de trésorerie permettent de voir comment la trésorerie varie (les dépenses ou les achats) à travers 3 pôles : les activités opérationnelles, les activités d'investissement et les activités de financement qui sont ajoutées au bénéfice net et à l'amortissement. On étudie cette variation à travers l'évolution des différents comptes. Par exemple, si le stock augmente, cela signifie concrètement qu'il y a plus de dépenses. Si l'entreprise investit dans de l'infrastructure ou lève de la dette, à nouveau elle dépense du cash. Il est alors possible d'observer comment la liquidité évolue. Pour le Travers express, la position de trésorerie ne cesse d'augmenter entre 2014 et 2015 grâce en grande partie aux activités opérationnelles.

Les investissements sont estimés selon les amortissements, en règle générale, les investissements devraient être égal aux amortissements à long terme (Masset, 2012). Le remboursement de la dette est fixé sur trente ans, le remboursement fixe coûte moins cher que l'annuité fixe sur les trente années c'est pourquoi cette option a été choisie.

<b>CASH FLOW</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Amortissement	133'841	137'636	141'431	145'226	149'021
Bénéfice net	-31'094	111'241	148'347	160'086	170'835
<b>Fonds générés en interne (FGI)</b>	<b>102'748</b>	<b>248'878</b>	<b>289'778</b>	<b>305'312</b>	<b>319'857</b>
Débiteurs	-24'119	-8'633	-2'997	-875	-893
Stock boissons	-856	-40	-41	-42	-42
Stock cuisine	1'945	-31	-31	-32	-32
Fournisseurs boisson	2'269	-7	61	62	63
Fournisseurs cuisine	2'029	255	94	96	97
Passifs transitoires	33'680	2'672	1'983	541	506
Dividendes à payer	-	-	166'412	-1'445	-390
Impôt sur le bénéfice dû		37'080	12'369	3'913	3'583
<b>Activités opérationnelles</b>	<b>14'949</b>	<b>31'297</b>	<b>177'850</b>	<b>2'218</b>	<b>2'891</b>
<b>Cash Flow opérationnel</b>	<b>117'697</b>	<b>280'175</b>	<b>467'628</b>	<b>307'530</b>	<b>322'747</b>
Bâtiment	-	-30'000	-30'000	-30'000	-30'000
Hôtel	-	-25'000	-25'000	-25'000	-25'000
Equipement et mobilier	-	-30'000	-30'000	-30'000	-30'000
<b>Investissements réalisés</b>	<b>-</b>	<b>-85'000</b>	<b>-85'000</b>	<b>-85'000</b>	<b>-85'000</b>
<b>Cash flow Investissement</b>	<b>117'697</b>	<b>195'175</b>	<b>382'628</b>	<b>222'530</b>	<b>237'747</b>
Dividendes	-	-	-166'412	-164'967	-164'576
Remboursement d'emprunt	-66'667	-66'667	-66'667	-66'667	-66'667
<b>Cash flow financement</b>	<b>-66'667</b>	<b>-66'667</b>	<b>-233'078</b>	<b>-231'633</b>	<b>-231'243</b>
<b>Variation PNT</b>	<b>51'030</b>	<b>128'508</b>	<b>149'550</b>	<b>-9'103</b>	<b>6'505</b>
<b>Position nette de trésorerie</b>	<b>170'630</b>	<b>299'138</b>	<b>448'687</b>	<b>439'584</b>	<b>446'088</b>

## Liquidité

Le plan de trésorerie prend en compte tous les revenus et les dépenses en cash réalisées durant l'année d'exploitation. Il s'agit d'une autre manière d'évaluer la position de trésorerie en observant les dépenses effectuées.

<b>Plan de Trésorerie</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Recettes</b>	<b>929'899</b>	<b>1'170'928</b>	<b>1'261'473</b>	<b>1'291'191</b>	<b>1'316'852</b>
Dépenses en cash: Boissons	47'618	49'814	50'493	51'250	52'019
Dépenses en cash: Cuisine	71'474	76'355	77'665	78'830	80'013
Dépenses en cash: personnel F&B	227'007	244'026	246'466	248'931	251'213
Dépenses en cash: personnel hébergement	89'658	96'380	97'344	98'317	99'205
Dépenses en cash: personnel administration	56'284	60'503	74'048	75'629	76'331
Blanchisserie	10'130	15'364	17'198	17'766	18'199
Maintenance	16'467	22'973	25'057	25'766	26'285
Energie	32'933	45'947	50'114	51'531	52'569
Autres charges F&B	9'540	11'796	12'645	12'921	13'177
Autres charges Hébergement	18'126	22'412	24'025	24'549	25'037
Charges Administrations	20'034	24'771	26'554	27'133	27'673
Charges carte de crédit	14'310	17'693	18'967	19'381	19'766
Marketing	28'621	35'387	37'934	38'762	39'532
paiement d'impôt	-	-	37'080	49'449	53'362
Païement des dividendes	-	-	-	166'412	164'967
Assurances Bâtiment	60'000	60'000	60'000	60'000	60'000
Assurances Hôtel	30'000	30'000	30'000	30'000	30'000
Annuité de la dette	146'667	144'000	141'333	138'667	136'000
Investissement Bâtiment	-	30'000	30'000	30'000	30'000
Investissement Hôtel	-	25'000	25'000	25'000	25'000
Investissement Equipement & Mobilier	-	30'000	30'000	30'000	30'000
<b>Dépenses (en cash) totales</b>	<b>878'869</b>	<b>1'042'420</b>	<b>1'111'924</b>	<b>1'300'295</b>	<b>1'310'348</b>
<b>Variation de la trésorerie</b>	<b>51'030</b>	<b>128'508</b>	<b>149'550</b>	<b>-9'103</b>	<b>6'505</b>
<b>Position nette de trésorerie</b>	<b>170'630</b>	<b>299'138</b>	<b>448'687</b>	<b>439'584</b>	<b>446'088</b>

## Fond de roulement et besoin en fonds de roulement

Le fond de roulement démontre comment les actifs à long terme sont financés. En règle générale, les actifs immobilisés doivent être financés par des passifs à long terme. Pour une bonne santé financière, le fond de roulement doit être positif, autrement dit les capitaux permanents doivent être supérieur aux actifs à long terme. Dans le cas contraire, les passifs à court terme financent les actifs immobilisés, ce qui induit un manque de financement à long terme.

Le besoin en fond de roulement indique si les passifs à court terme financent les actifs à court terme. Lorsque le besoin en fond de roulement (BFR) est négatif, cela signifie qu'il n'y a pas de besoin donc que les passifs à court terme financent les actifs à court terme. Le Travers-Express est dans cette situation puisque son BFR est négatif. Ceci démontre une bonne gestion opérationnel.

Fonds de roulement (FR)	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capital actions	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000	2'000'000
Bénéfice reporté	-	-31'094	80'148	62'083	57'202	63'461
Dette Hypothécaire	2'000'000	1'933'333	1'866'667	1'800'000	1'733'333	1'666'667
<b>Total des capitaux permanents</b>	<b>4'000'000</b>	<b>3'902'240</b>	<b>3'946'814</b>	<b>3'862'083</b>	<b>3'790'535</b>	<b>3'730'127</b>
Terrain	750'000	750'000	750'000	750'000	750'000	750'000
Bâtiment	895'000	865'465	864'940	863'425	860'920	857'425
Hôtel	1'310'000	1'266'770	1'247'715	1'227'835	1'207'130	1'185'600
Équipement & Mobilier	925'400	864'324	831'267	796'231	759'214	720'218
<b>Total des actifs immobilisés</b>	<b>3'880'400</b>	<b>3'746'559</b>	<b>3'693'922</b>	<b>3'637'491</b>	<b>3'577'264</b>	<b>3'513'243</b>
<b>Fonds de roulement (FR)</b>	<b>119'600</b>	<b>155'681</b>	<b>252'892</b>	<b>224'592</b>	<b>213'271</b>	<b>216'884</b>
<b>Variation du FR</b>		<b>36'081</b>	<b>97'211</b>	<b>-28'300</b>	<b>-11'321</b>	<b>3'614</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Débiteurs	-	24'119	32'752	35'749	36'625	37'518
Stock boissons	1'831	2'687	2'727	2'768	2'809	2'852
Stock cuisine	4'012	2'067	2'098	2'130	2'161	2'194
<b>Actifs opérationnels</b>	<b>5'843</b>	<b>28'873</b>	<b>37'577</b>	<b>40'647</b>	<b>41'595</b>	<b>42'563</b>
Fournisseurs boisson	1'831	4'100	4'094	4'155	4'217	4'281
Fournisseurs cuisine	4'012	6'041	6'297	6'391	6'487	6'584
Passifs transitoires:	-	33'680	36'352	38'335	38'876	39'381
Dividendes à payer	-	-	-	166'412	164'967	164'576
Impôt sur le bénéfice dû	-	-	37'080	49'449	53'362	56'945
<b>Passifs opérationnels</b>	<b>5'843</b>	<b>43'822</b>	<b>83'823</b>	<b>264'742</b>	<b>267'909</b>	<b>271'768</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>-</b>	<b>-14'949</b>	<b>-46'246</b>	<b>-224'095</b>	<b>-226'313</b>	<b>-229'204</b>
<b>Variation du BFR</b>		<b>-14'949</b>	<b>-31'297</b>	<b>-177'850</b>	<b>-2'218</b>	<b>-2'891</b>
<b>PNT = FR - BFR</b>	<b>119'600</b>	<b>170'630</b>	<b>299'138</b>	<b>448'687</b>	<b>439'584</b>	<b>446'088</b>
<b>Variation PNT</b>	<b>0</b>	<b>51'030</b>	<b>128'508</b>	<b>149'550</b>	<b>-9'103</b>	<b>6'505</b>
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
FR	119'600	155'681	252'892	224'592	213'271	216'884
Variation du FR	-	36'081	97'211	-28'300	-11'321	3'614
BFR	-	-14'949	-46'246	-224'095	-226'313	-229'204
Variation du BFR	-	-14'949	-31'297	-177'850	-2'218	-2'891
<b>NCP = WC - WCR</b>	<b>119'600</b>	<b>170'630</b>	<b>299'138</b>	<b>448'687</b>	<b>439'584</b>	<b>446'088</b>
<b>Var PNT = Var FR - Var BFR</b>	<b>0</b>	<b>51'030</b>	<b>128'508</b>	<b>149'550</b>	<b>-9'103</b>	<b>6'505</b>

## Rentabilité de l'actif

La rentabilité de l'actif mesure si les actifs sont utilisés de manière efficace pour réaliser un bénéfice. L'EBIT correspond aux bénéfices avant les intérêts de la dette et les impôts. L'actif moyen correspond à la moyenne de l'actif de l'année précédente et l'année en cours d'exploitation.

La marge nette correspond à l'EBIT-impôt divisé par le chiffre d'affaires, tandis que la rotation de l'actif est le chiffre d'affaire sur l'actif moyen.

La rentabilité des capitaux propres mesure la capacité de l'entreprise à faire du profit avec le capital disponible, cet indicateur est utile pour les actionnaires car ils peuvent se rendre compte combien un franc investi réalisent de profit. En 2018, un franc investi rapportent 7.82 centime de bénéfice.

Rentabilité de l'actif	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT-Impôt	48'906	188'575	223'014	232'086	240'169
Actifs moyen	3'951'120	3'924'527	3'904'448	3'826'309	3'760'331
<b>ROA</b>	<b>1.24%</b>	<b>4.81%</b>	<b>5.71%</b>	<b>6.07%</b>	<b>6.39%</b>
Rentabilité de l'actif	2014	2015	2016	2017	2018
Marges nettes	5.13%	15.99%	17.64%	17.96%	18.23%
Rotation actif	0.24	0.30	0.32	0.34	0.35
<b>ROA</b>	<b>1.24%</b>	<b>4.81%</b>	<b>5.71%</b>	<b>6.07%</b>	<b>6.39%</b>
Rentabilité des Capitaux Propres	2014	2015	2016	2017	2018
RNC	-31'094	111'241	148'347	160'086	170'835
CP N-1	2'000'000	1'968'906	2'080'148	2'062'083	2'057'202
<b>ROE</b>	<b>-1.55%</b>	<b>5.65%</b>	<b>7.13%</b>	<b>7.76%</b>	<b>8.30%</b>
Rentabilité des Capitaux Propres	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement	1.98	1.99	1.88	1.86	1.83
Rotation Actif	0.24	0.30	0.32	0.34	0.35
Marge nette	5.13%	15.99%	17.64%	17.96%	18.23%
Poids de l'endettement	-0.64	0.59	0.67	0.69	0.71
<b>ROE</b>	<b>-1.55%</b>	<b>5.65%</b>	<b>7.13%</b>	<b>7.76%</b>	<b>8.30%</b>

## CMPC

Le coût moyen pondéré du capital (Cmpc) indique le coût des capitaux investis dans l'entreprise entre les dettes et les capitaux propres. Le coût de la dette est généralement moins élevé que le coût du capital propre. En effet, les prêteurs sont remboursés en premier. De plus, la dette est un prêt que l'entreprise rembourse peu à peu tandis que les actionnaires ne sont pas remboursés sauf s'ils revendent leurs parts à un tiers. Ils reçoivent uniquement des dividendes et ce, seulement si l'entreprise réalise un bénéfice et décide d'en verser.

Une analyse de sensibilité a été réalisée concernant la part de dette et de capitaux propres optimales pour financer le projet. Un endettement de 60% maximum est envisagé mais le risque de ne pas faire face au service de la dette devient trop important, ce qui implique l'augmentation du coût de la dette mais également du coût du capital propre. Une part de fonds propres trop importante à plus de 60% entraînent des dividendes supérieurs aux bénéfices réalisés. Enfin, la solution optimale est le financement à 50% de dette et 50% de capitaux propres.

Coût du capital	2014	2015	2016	2017	2018
Valeur Capitaux Propres	1'968'906	2'080'148	2'062'083	2'057'202	2'063'461
Valeur Dette	1'933'333	1'866'667	1'800'000	1'733'333	1'666'667
Valeur capitaux permanents	3'902'240	3'946'814	3'862'083	3'790'535	3'730'127
%VCP	50%	53%	53%	54%	55%
%VDF	50%	47%	47%	46%	45%
%VGE	100%	100%	100%	100%	100%
<b>Coût des Fonds Propres</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.0%</b>	<b>8.0%</b>
<b>Coût de la dette</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.0%</b>	<b>4.0%</b>
<b>Impôt</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>
<b>CMPC</b>	<b>5.5%</b>	<b>5.6%</b>	<b>5.7%</b>	<b>5.7%</b>	<b>5.8%</b>

## EVA

L'EVA mesure la création de valeur réalisée durant une année d'exploitation.

Valeur Ajoutée Economique (EVA)	2014	2015	2016	2017	2018
Resultat Brut d'exploitation (REX)	272'748	453'292	503'894	520'674	536'135
REX après I/B	204'561	339'969	377'921	390'505	402'101
Actif Economique	3'902'240	3'946'814	3'862'083	3'790'535	3'730'127
<b>EVA</b>	<b>-107'618</b>	<b>24'223</b>	<b>68'954</b>	<b>87'263</b>	<b>103'691</b>
<b>Valeur Ajoutée Economique (EVA)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>REX *(1-t)</b>	204'561	339'969	377'921	390'505	402'101
<b>AE</b>	3'902'240	3'946'814	3'862'083	3'790'535	3'730'127
<b>Ka</b>	5.2%	8.6%	9.8%	10.3%	10.8%
<b>EVA</b>	<b>-107'618</b>	<b>24'223</b>	<b>68'954</b>	<b>87'263</b>	<b>103'691</b>



## VAN

La valeur ajoutée nette indique la création de valeur créée par l'entreprise sur un horizon plus long que l'EVA. Les FTE correspondent aux flux de trésorerie réalisées durant l'année d'exploitation. La VAN correspond à la somme de ces flux de trésorerie actualisés<sup>10</sup> à l'aide du CMPC. L'investissement global est soustrait aux flux de trésorerie actualisée et si le montant est positif cela signifie que les flux générés par l'exploitation est supérieur aux coûts initiaux. Il y a donc création de valeur et il est recommandé d'investir dans le projet.

Tableau des Flux de trésorerie prévisionnels	2014	2015	2016	2017	2018
EBIT	48'906	225'655	272'463	285'447	297'114
Impôt		-37'080	-49'449	-53'362	-56'945
DAA (Amortissements)	133'841	137'636	141'431	145'226	149'021
CAPEX (Investissements)	-	-85'000	-85'000	-85'000	-85'000
Variation BFR	-	-31'297	-177'850	-2'218	-2'891
BFR	-14'949	-46'246	-224'095	-226'313	-229'204
<b>FTE</b>	<b>182'748</b>	<b>209'914</b>	<b>101'596</b>	<b>290'094</b>	<b>301'299</b>
<b>FTE actualisé</b>	<b>172'785</b>	<b>198'471</b>	<b>96'057</b>	<b>274'279</b>	<b>284'874</b>
<b>Somme FTE actualisé</b>					
	<b>1'026'465</b>				
taux croissance revenu dès 2018					
FTE (2018)	301'299				
CMPC	5.77%				
FTE/T	5'225'501				
actualisation	0.76				
Valeur Terminale	3'948'197				
Valeur terminale	5'225'501				
<b>Valeur terminale actualisée</b>	<b>3'948'197</b>				

Flux de Trésorerie	2013	2014	2015	2016	2017	2018
FCF	-4'000'000	182'748	209'914	101'596	290'094	5'526'800
TRI	10.271%					
<b>VAN</b>	<b>853'974</b>					
Somme FCF	4'974'662					
IP	1.24					

<sup>10</sup> Lorsqu'on parle de montants futures, il faut toujours actualiser ces chiffres. En effet, un million en 2016 n'a pas la même valeur qu'un million aujourd'hui.

## Budget Prévisionnel: Gare

Budget Prévisionnel (en CHF)		2014		2015		2016		2017		2018
Restaurant	79%	286'600	79%	290'899	78%	295'262	78%	299'691	78%	304'187
Café-Lounge	14%	48'866	13%	49'599	13%	50'343	13%	51'098	13%	51'865
Location de salle	4%	15'016	5%	18'019	6%	21'623	6%	21'947	6%	22'276
Epicerie	1%	2'866	1%	2'909	1%	2'953	1%	2'997	1%	3'042
Vente à l'emporter	2%	7'403	2%	7'514	2%	7'626	2%	7'741	2%	7'857
<b>Produits totaux:</b>	<b>100%</b>	<b>360'750</b>	<b>100%</b>	<b>368'939</b>	<b>100%</b>	<b>377'807</b>	<b>100%</b>	<b>383'474</b>	<b>100%</b>	<b>389'226</b>
Salaires F&B	67%	241'756	66%	244'174	65%	246'615	65%	249'082	65%	251'352
Autres Charges F&B	3%	9'540	3%	11'796	3%	12'645	3%	12'921	3%	13'177
Charges Marchandises cuisine	21%	75'448	21%	76'580	21%	77'728	21%	78'894	21%	80'078
Charges Marchandises boissons	14%	49'032	13%	49'767	13%	50'513	13%	51'271	13%	52'040
<b>Total charges opérationnelles:</b>	<b>104%</b>	<b>375'776</b>	<b>104%</b>	<b>382'316</b>	<b>103%</b>	<b>387'502</b>	<b>102%</b>	<b>392'168</b>	<b>102%</b>	<b>396'647</b>
<b>Résultat opérationnel:</b>	<b>-4%</b>	<b>-15'025</b>	<b>-4%</b>	<b>-13'376</b>	<b>-3%</b>	<b>-9'695</b>	<b>-2%</b>	<b>-8'693</b>	<b>-2%</b>	<b>-7'421</b>
Salaires administration	17%	59'940	16%	60'540	20%	74'926	20%	75'675	20%	76'373
Energie	2%	7'215	2%	7'379	2%	7'556	2%	7'669	2%	7'785
Maintenance	2%	7'215	2%	7'379	2%	7'556	2%	7'669	2%	7'785
<b>Total des charges fonctionnelles</b>	<b>21%</b>	<b>74'370</b>	<b>20%</b>	<b>75'297</b>	<b>24%</b>	<b>90'038</b>	<b>24%</b>	<b>91'014</b>	<b>24%</b>	<b>91'942</b>
<b>Résultat brut d'exploitation (GOP)</b>	<b>-25%</b>	<b>-89'396</b>	<b>-24%</b>	<b>-88'674</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'733</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'707</b>	<b>-26%</b>	<b>-99'363</b>
Assurance bâtiment (gare)	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000	3%	60'000
<b>Résultat avant intérêts, amortissements, et impôts (EBITDA)</b>	<b>-41%</b>	<b>-149'396</b>	<b>-40%</b>	<b>-148'674</b>	<b>-42%</b>	<b>-159'733</b>	<b>-42%</b>	<b>-159'707</b>	<b>-41%</b>	<b>-159'363</b>
Amortissement Bâtiment	8%	29'535	8%	29'535	8%	30'525	8%	31'515	8%	32'505
Amortissements Equipement & Mobilier	17%	61'076	17%	61'076	17%	63'056	17%	65'036	17%	67'016
<b>Bénéfice avant intérêts et impôts (EBIT)</b>	<b>-67%</b>	<b>-240'007</b>	<b>-65%</b>	<b>-239'285</b>	<b>-67%</b>	<b>-253'314</b>	<b>-67%</b>	<b>-256'258</b>	<b>-67%</b>	<b>-258'885</b>
Intérêts hypothèque 1	11%	40'000	10%	38'667	10%	37'333	9%	36'000	9%	34'667
<b>Bénéfice avant impôts (EBT)</b>	<b>-78%</b>	<b>-280'007</b>	<b>-75%</b>	<b>-277'952</b>	<b>-77%</b>	<b>-290'647</b>	<b>-76%</b>	<b>-292'258</b>	<b>-75%</b>	<b>-293'551</b>
Impôts sur bénéfice	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	-
<b>Bénéfice net</b>	<b>-78%</b>	<b>-280'007</b>	<b>-75%</b>	<b>-277'952</b>	<b>-77%</b>	<b>-290'647</b>	<b>-76%</b>	<b>-292'258</b>	<b>-75%</b>	<b>-293'551</b>
GOP %	-25%	-89'396	-24%	-88'674	-26%	-99'733	-26%	-99'707	-26%	-99'363
EBITDA %	-41%	-149'396	-40%	-148'674	-42%	-159'733	-42%	-159'707	-41%	-159'363

## Bibliographie des annexes

Commune de Val-de-Travers. (2012). *Une industrie dynamique*. Consulté le Mars 2012, sur Commune de Val-de-Travers: <http://www.val-de-travers.ch/entreprendre/val-de-travers-region-entrepreneurante/une-industrie-dynamique/>

Delacour, L. (2012, 03 16). *les hôtels suisses sont les plus chers du monde*. Consulté le 03 19, 2012, sur [www.lematin.ch](http://www.lematin.ch): <http://www.lematin.ch/suisse/Les-hotels-suissees-sont-les-plus-chers-du-monde/story/28958753>

Euromonitor . (2012). *Switzerland Country Pulse*. Euromonitor International.

Euromonitor A. (2010). *Consumer foodservice- Switzerland*. Eurononitor International.

Euromonitor. (2010). *Consumer Lifestyles- Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *Consumers are looking for the safe option in a world of uncertainty* . Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *GIVE' EM WHAT THEY WANT: CONSUMER SEGMENTATION IN PACKAGED FOOD*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2012). *Key Findings from Travel and Tourism 2012*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *Swiss Consumer in 2020: A Look into the Future*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *The European Rural Consumer: A mixed Audience Segment Sharing a Countryside Location*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *Tourism Flows Domestic- Switzerland*. Euromonitor International.

Euromonitor. (2011). *Tourism FLOws Inbound-Switzerland*. Euromonitor International.

Hotelleriesuisse. (2010). *Annuaire de l'hôtellerie suisse 2010*. Consulté le 02 20, 2012, sur <http://www.hotelleriesuisse.ch>: [http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Annuaire\\_de\\_lhtellerie\\_suisse\\_2010.pdf](http://www.hotelleriesuisse.ch/files/pdf1/Annuaire_de_lhtellerie_suisse_2010.pdf)

Jacques, G. (2012, Mars). Architecte. (F. Udin, Intervieweur)

Jean-Pierre, J. (2012, Mars). directeur infrastructures EHL. (G. 8, Intervieweur)

Karakash, J.-N. (2012, 03 07). Conseiller communal . (D. Caille, Intervieweur)

KPMG. (2011). *Consumer Currents Issues driving consumer organizations*. Consulté le 03 02, 2012, sur [www.kpmg.com](http://www.kpmg.com): <http://www.kpmg.com/cn/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Newsletters/ConsumerCurrents/Documents/Consumer-Currents-O-1111-12.pdf>

Messerli. (2012, 03 05). Directeur du centre sportif de Couvet. (E. Humbert, Intervieweur)

Neuchâtel, R. e. (2010). *Population*. Consulté le 2012, sur <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4442>

OFS. (2010). *Population étrangère*. Consulté le 2012, sur <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/01/07/blank/key/01/01.html>

OFS. (2011). *Population résidente, selon l'origine et le sex; par groupe d'âge*. Consulté le 03 01, 2012, sur [www.ne.ch](http://www.ne.ch): <http://www.ne.ch/neat/site/jsp/rubrique/rubrique.jsp?StyleType=bleu&CatId=4442>

OFS. (2011). *Statistique suisse du tourisme 2010*. Neuchâtel: Office Fédéral de la Statistique.

OFS. (2011, 11 15). *Voyages de la population résidente en 2010*. Consulté le 03 01, 2012, sur <http://www.bfs.admin.ch>: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/10/22/publ.html/publ.html?publicationID=4569>

OPSP. (s.d.). *Amiante dans les maisons*. Consulté le février 2, 2012, sur [http://caova.ch/v1/img/amiante\\_maisons.pdf](http://caova.ch/v1/img/amiante_maisons.pdf)

Organisation Mondiale du Tourisme. (2001). *Tourisme: horizon 2020 Europe Volume 4*. Madrid: Organisation mondiale du tourisme.

Regiosuisse. (2009). *Agrotourisme – attentes de l'agriculture et du tourisme Feuille de résultats #03*. Consulté le 02 23, 2012, sur [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch): <http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/resultats-communautes/cosf-eco-tourisme-espace-feuille-de-resultats-3-090609-f1>

Statistique Vaud. (2010). *Perspective de population, 2009-2040, Neuchâtel*. Neuchâtel: Canton de Neuchâtel.

Wasserfallen. (2012, Mars). Architecte. (G. 8, Intervieweur)

World Travel & Tourism Council. (2011). *Travel & Tourism 2011*. Consulté le 02 16, 2012, sur <http://www.wttc.org>: [http://www.wttc.org/site\\_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf](http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf)

## Correspondance

### PV de la séance – Gare de Travers – 13.02.2012

Semaine :	1
Date :	13.02.2012
Groupe :	Groupe 8
Nom du projet :	Gare de Travers
Personnes présentes :	Denyse Hay-Campiche, Daniel Devenoges, Claude Jaccard, Jean-Paul Beuret, Antoine Wasserfallen, Ian Millar, Fanny Udin, Sarah Deriaz, Tania Pastor, Etienne Humbert et David Caille
Excusés :	Grégoire Pavillon

---

Les mandants et les étudiants présents au meeting se présentent :

- M. Jean-Paul Beuret a travaillé pendant 15 ans comme chef de gare jusqu'à la fermeture de la gare en 2010. Il a une maison d'hôte à Travers. Il travaille aussi avec les trains touristiques.
- M. Claude Jaccard a un commerce familial et est très actif dans la commune.
- M. Daniel Devenoges est natif du Val du Travers mais a fait sa carrière sur le canton de Vaud. Il est en près retraite.
- Mme Denyse Hay travaille à Genève et habite depuis 2 ans à Travers. Elle est l'instigatrice du projet et a récolté 1200 signatures en lançant une pétition.
- Toute l'équipe habite à Travers. Il manque M. Grégoire Pavillon, ancien de l'Ehl.
- Présentation des étudiants : Nom, prénom, spécialisation et stages.
- Présentation des coachs : leur rôle dans ce projet.

Monsieur Ian Millar lance la discussion et annonce comment va se passer la séance. Il demande si c'était notre premier choix. Nous indiquons que c'était notre deuxième choix mais qu'il s'agissait du premier pour trois des membres du groupe.

#### Question administrative

Nous communiquerons une fois par semaine par email avec Mme Hay. Cependant, M. Beuret reste à disposition par email et téléphone pour des questions d'ordre opérationnel.

#### Ordre du jour

L'objectif de la réunion est de déterminer les objectifs et les attentes des clients, ainsi que les limites du projet et le budget.

Suite à cette réunion, les étudiants devront rédiger les termes de références pour le lundi 20 février. Les termes de référence seront envoyés par mail à M. Beuret à la fin de semaine 1.

### **Situation du bâtiment**

La gare de Travers est fermée depuis avril 2010 ; les CFF ont décidé de fermer le site car toutes les manipulations sont automatisées. Aujourd'hui le bâtiment est vide et ne sert à rien. Il y a toujours les machines qui ont servies depuis des décennies, ce sont des vestiges industriels. Les CFF prévoient de détruire la gare s'il n'y a pas de projet solide proposé avant septembre 2012.

### **Quelques éléments supplémentaires sur le bâtiment :**

- Le bâtiment a été construit vers 1860. Les rénovations réalisées ont été sommaires. Le bâtiment est sur deux étages. L'extérieur du bâtiment est en bon état.
- C'est uniquement l'intérieur qu'il faut refaire. Les CFF pourrait financer les rénovations s'ils peuvent louer le bâtiment par la suite. Les CFF ne veulent pas vendre le bâtiment sauf si c'est une communauté publique qui l'achète. Le terrain autour du bâtiment de 5000 m<sup>2</sup> appartient au CFF. L'idée de départ est un concept englobant le bâtiment et le terrain. Un budget de 400'000.- a déjà été prévu mais il va sûrement falloir un montant plus important.
- Il y a eu 2 projets proposés aux CFF mais ces derniers n'ont pas jugés ces projets pertinents. Un bureau d'architecte a réalisé des plans gratuitement mais il faudra sûrement revoir les plans.
- La gare de Travers a son propre site internet.

### **Situation de la région**

- Les mandants veulent faire un projet pour le tourisme. Il manque des opportunités d'hébergement voir de restauration. De plus, un grand nombre d'entreprises vont se développer dans la région créant des emplois. On parle de mille nouveaux collaborateurs dans la région ces prochaines années.
- Au niveau du tourisme en été, les touristes affluent. Cependant, le tourisme d'hiver est presque inexistant.
- Les mandants font un petit inventaire des lieux touristiques de la région. Le Creux –du-Van, les mines d'asphalte, les caves Mauler ou l'absinthe sont les principales activités touristiques du Val de Travers.
- Il y a aussi le train à vapeur qui s'arrête à Travers et traverse le Val de Travers. Les mandants dénombrent près de 40 sites touristiques.
- Des entreprises telles que Cartier, Etel, Vaucher Manufacture et Chopard se développent dans cette région. Ces entreprises sont une bonne opportunité pour les restaurants et l'hébergement.
- La région du Val de Travers compte environ 12'000 habitants. La région offre de nombreux éléments historiques. Cependant, elle ne jouit pas d'une très bonne réputation au niveau cantonal mais aussi au niveau fédéral.

### **Idée de projet des mandants**

- Le rez-de-chaussée pourrait devenir un restaurant (exemple d'idées : restaurant avec plat du jour à midi et plus chic le soir, restaurant à thèmes, restaurant avec une spécialité régionale et animation musical). D'après les clients, il n'existe que très peu de bons restaurants. Selon M.Beuret, le bâtiment seul ne pourra pas être rentable s'il est utilisé comme un hôtel. Il faut utiliser le terrain annexe. L'idée de wagons-lits d'époque a été abordée.
- Les mandants sont en recherche d'idées qui rendraient le lieu séduisant, innovateur sur le plan écologique et attractif du point de vue de sa conception. Il est important pour les clients de faire de cette gare un lieu attractif pour le tourisme ainsi qu'un lieu de vie pour la population local. Par exemple : restaurant gastronomique, café-théâtre, concept innovant, concept hôtelier et

restaurant autour du thème de la belle-époque. Cependant, les mandants ne veulent pas d'un restaurant qui concurrencerait les 3 restaurants de Travers. Le premier voir le deuxième étage sera dévolu à l'hébergement en chambre d'hôtes ou studios.

- Ils désireraient implanter un aspect historique au lieu. Le projet doit intégrer les touristes, les entreprises de la région mais également la population locale.
- Mme Hay désire que l'on intègre un aspect écologique au concept. M. Jaccard a contacté des entreprises qui seraient intéressées par le projet et seraient prêts à aider financièrement.
- M. Wasserfallen propose l'Aubier hôtel-restaurant comme l'exemple de concept écologique et technologique.
- M. Hay propose aussi un musée afin de renforcer le côté culturel de la région. Cependant, un musée n'est pas une solution rentable.

### **Visite du site le 20 février 2012**

- Les mandants ainsi que M. Millar proposent au groupe de visiter le site pour se faire une meilleure idée de la situation du bâtiment dans un premier temps mais également de la situation du village et de la région.
- Les mandants proposent de rencontrer le conseiller communal en charge du tourisme, Jean-Nat Karakash. Le groupe se rendra lundi matin à 11h30 à la gare de Travers pour un repas avec le conseiller communal et les mandants. Ensuite, lundi après-midi vers 15h, les mandants et le groupe feront une visite du bâtiment afin d'avoir une meilleure idée de la surface disponible et de l'état actuel du lieu. Le mardi sera consacré à des visites de lieux touristiques de la région car le groupe ne connaît pas très bien cet endroit.

### **Planification de la mission**

M. Millar prévient qu'il faut planifier la mission, les objectifs, les livrables, les limites et la méthodologie. Il ajoute également qu'un budget doit être visé pour rembourser les étudiants pour les déplacements.

La mission est de trouver un concept innovant englobant le bâtiment existant ainsi que le terrain annexe. Les étudiants doivent penser le concept en entier. Les mandants veulent un dossier qui pourra être présenté au CFF. L'objectif des étudiants est de trouver un concept rentable à long terme ainsi que les termes juridiques adéquats. Pour M. Millar, le business plan doit se concentrer sur le bâtiment de la gare, puis intégrer le terrain annexe. Le concept doit intégrer le tourisme estival, les entreprises locales ainsi que la population locale. Les mandants donnent carte blanche aux étudiants même s'ils pensent à un projet hôtelier-restauration pour un tourisme doux.

M. Beuret indique que nous devons indiquer la forme juridique du projet/concept.

### **Limites**

M. Beuret attend que les étudiants trouvent des sources de financement. Cependant, M. Millar rappelle que les étudiants ne peuvent pas démarcher de potentiels investisseurs. C'est le rôle des mandants de trouver des sources de financement. La sécurité est un point important car le site se trouve près des voies de chemin de fer. La sécurité peut être un obstacle.

## **Confidentialité**

Les étudiants signent une lettre de confidentialité remise à M. Millar et aux mandants.

M. Millar demande le niveau de confidentialité du projet. M. Beuret indique que les étudiants peuvent parler du projet sans restriction. M. Millar indique alors que les étudiants pourront en parler à des entreprises. Celles-ci pourront être intégrées au projet. Les plans de l'architecte genevois sont confidentiels.



**PV de la séance - Gare de Travers – 20.02.2012**

Semaine :	2
Date :	20 et 21.02.12
Groupe :	Groupe 8
Nom du projet :	Gare de Travers

---

Suite à notre premier séjour dans le Val-de-Travers, vous trouverez ci-dessous un bref compte rendu de notre visite.

**Lundi 20 février 2012**

11h30 : Rendez-vous à l'hôtel de l'Ours avec M. Wasserfallen, Mme Hay, M. Jaccard et M. Devenoges.

12h30 : Déjeuner au Restaurant des 6 Communes et rencontre avec Monsieur le Conseiller Communal Karakash. Ce dernier nous présente la région et le point de vue de la Commune concernant ce projet. Départ de M. Karakash et visite de Môtiers. Puis départ pour Travers et visite du Centre sportif à Couvet. Aperçu également de la zone industrielle de Couvet en voiture avec les mandants.

15h00 : Nous retrouvons M. Beuret à la gare de Travers et visite de la gare. Discussion sur les infrastructures et les différentes possibilités d'aménagements. Explication et demande de clarification de la situation entre les mandants et l'architecte Genevois.

17h30 : Départ de M. Wasserfallen, Mme Hay, M. Beuret et M. Devenoges. Monsieur Jaccard nous conduit jusqu'à la distillerie d'absinthe et musée de M. François Bezençon

18h00 : Visite de la distillerie avec M. Bezençon puis discussion sur les traditions du Val-de-Travers et la région.

**Mardi 21 février 2012**

9h00 : Visite des caves Mauler à Môtiers avec Mme Nydegger.

10h45 : Visite du village de Fleurier et visite des emplacements des différentes entreprises de la région telles que Chopard, Parmigiani et Vaucher. Nous nous rendons également dans la zone industrielle de Couvet où Cartier va s'implanter prochainement.

12h00 : Déjeuner au restaurant S. Ce dernier avec celui des 6 Communes sont les meilleures tables de la région. Notre visite nous a permis de déterminer les facteurs clefs de succès et la segmentation de ce type de restaurant.

13h30 : Visite du village de Noiraigue et arrêt à l'office du tourisme.

14h30 : Visite des mines d'asphalte

16h30 : Retour à Lausanne

**PV de la séance – Gare de Travers – 05.03.2012**

Semaine :	4
Date :	05.03.2012
Groupe :	Groupe 8
Nom du projet :	Gare de Travers
Personnes présentes :	Denyse Hay-Campiche, Daniel Devenoges, Claude Jaccard, Jean-Paul Beuret, Jean Cura, Frédéric Delley, Stefan Fraenkel, Fanny Udin, Sarah Dériaz, Tania Pastor, Etienne Humbert et David Caille
Personnes excusées :	Grégoire Pavillon

---

M. Fraenkel ouvre la séance à 09h00. Il rappelle le but de cette présentation qui est de montrer l'avancée des travaux des étudiants.

La présentation est donnée par Sarah Dériaz et David Caille. Elle débute à 09h05 et se termine à 09h20.

Suite à la présentation, la discussion est ouverte. Voici ci-dessous la synthèse des points importants abordés pendant cette discussion.

**L'avancée des travaux des étudiants et les idées de concept**

M. Beuret demande plus d'explication au niveau de la structure hôtelière « container ». Ce à quoi Mme Udin répond en expliquant les avantages financiers de cette structure comme sa flexibilité et sa construction abordable. M. Jaccard nous demande comment l'on pense gérer la saison creuse avec notre concept container. M. Caille répond qu'il y a la possibilité de louer les chambres à long terme par exemple. M. Beuret nous demande pourquoi nous envisageons de cibler des familles. M. Humbert rappelle qu'il nous avait été demandé de concilier le tourisme et la population locale. Il explique alors que cette demande ressort de nos entretiens. La population locale nous indique qu'il manque un endroit pour les familles.

M. Cura ainsi que M. Fraenkel remettent en cause la justification des informations énoncées dans la présentation. Ainsi, il est difficile de voir la pertinence de notre analyse car nos recherches n'ont pas été présentées. Ils soulignent ainsi qu'il sera indispensable de le faire lors de la présentation finale. M. Cura ajoute que si l'on présente un projet extrêmement rentable, le prix élevé du loyer est peu important. Cette remarque fait suite à une discussion sur les loyers des CFF qui sont élevés selon nous. Monsieur Cura met l'accent sur le fait que l'on doit se concentrer sur l'étude de marché.

M. Fraenkel introduit le fait qu'il est possible de cibler dans un même établissement deux segments totalement différents. Il nous demande aussi de ne pas être bloqué par la mauvaise réputation de la région et d'imaginer le Val-de-Travers en 2020.

Il nous indique par ailleurs que la seule région de Suisse qui a une croissance du tourisme positive est la partie nord de la Suisse qui débute à la hauteur du Val-de-Travers. Il y a aussi un axe franco-suisse

très intéressant et il ne faut pas le négliger. M. Fraenkel nous rappelle aussi que certaines personnes sont passionnées de train et qu'elles pourraient constituer un segment.

M. Fraenkel nous informe du « Projet de la Besse ». Il s'agit d'un village entièrement aménagé en hôtel dans l'Aveyron.

M. Beuret fait remarquer que malgré notre affirmation indiquant que les prix des chambres trois étoiles de la région sont trop élevés, l'hôtel de l'Aigle est presque toujours complet durant la haute saison. Mme de Hay nous propose de contacter le propriétaire de l'Hôtel de l'Aigle qui pourrait être une personne très utile dans notre projet. Mme Udin confirme que nous avons déjà prévu une rencontre avec lui.

Mme Udin confirme que nous avons pris contact avec le responsable de l'Office du tourisme de Neuchâtel et qu'aucune statistique concernant le Val-de-Travers n'a pu être obtenue pour l'instant. M. Karakash va tenter de nous transmettre ces informations. M. Beuret se demande pourquoi nous n'avons pas accès aux statistiques alors qu'il doit transmettre ce genre de données régulièrement dans l'exploitation de sa maison d'hôtes à Travers.

M. Devenoges voudrait pouvoir rendre accessible le projet à des personnes à mobilité réduite.

M. Beuret soulève que l'horlogerie est bien présente dans la région et nous demande de ne pas oublier de les contacter pour connaître leurs besoins.

### **Le bâtiment de la Gare**

M. Devenoges demande plus d'explication au sujet de notre proposition qui était de laisser les CFF détruire le bâtiment et ainsi de réhabiliter l'environnement de la gare. Ceci, car nos recherches nous ont amené entre autres à dire que les CFF ne vendent plus de terrain à proximité des voies de chemins de fer encore exploitées. Cependant, M. Devenoges et Mme de Hay nous rappellent que les CFF leur avaient dit qu'un rachat du bâtiment pour une somme modique ne serait pas exclu à une collectivité publique et non à un privé. Cela bien sûr suivant le projet proposé. Mme Hay, nous rappelle que les CFF sont surtout soucieux de leur image.

En conclusion, les mandants nous demandent de partir du principe que les CFF sont d'accord de vendre au prix et conditions énoncées par ces derniers :

- Prix de vente entre CHF 80 000.- et CHF 100'000.-
- Vente à une collectivité publique et non à un privé

Après discussion entre les mandants, M. Fraenkel et nous-même, il ressort que le bâtiment de la gare doit être préservé à tout prix. Le bâtiment doit alors être inclus dans le concept à part entière.

Nous proposons de contacter les CFF pour déterminer si le rachat du bâtiment est possible afin de clarifier la situation et de connaître les conditions de vente d'un tel bien et les restrictions qui pourraient nous être imposées par la suite (accès, etc.). Toutefois, cela ne semble pas judicieux selon M. Fraenkel qui nous conseille d'attendre d'avoir un concept défini. Après une discussion entre les mandants, il ressort que nous ne devons pas contacter les CFF. En effet, les mandants sont déjà en contact avec eux. Notre rôle est de présenter un projet qu'ils peuvent présenter aux CFF par la suite.

M. Fraenkel reprend le concept de Nîmes (Gare de Sommières) et nous montre que l'on peut très bien inscrire le bâtiment de la gare dans un complexe hôtelier.

### **La communication du projet auprès de tiers**

Les mandants expriment leur accord sur le fait que nous pouvons parler de ce projet sans restriction. Cependant, nous ne sommes pas autorisés à en parler directement aux médias. Les mandants nous confirment que l'idée d'un communiqué de presse est abandonnée pour le moment.

Mme Hay et M. Devenoges nous informent que les mandants vont se réunir tous les lundis afin de discuter du projet et de pouvoir répondre à nos questions ensemble.

### **Conclusion**

A la suite de cette réunion plusieurs décisions importantes ont été prises :

- Les mandants veulent garder le bâtiment de la gare, la démolition du bâtiment ne sera pas prise en compte dans notre projet.
- Les mandants nous demandent de considérer le fait que les CFF seront enclins à vendre la gare pour la somme de CHF 100 000.-
- Les mandants nous demandent de faire un projet s'inscrivant dans le secteur hôtelier et/ou restauration. Nous nous concentrons ainsi sur ce secteur uniquement et pouvons abandonner l'objectif d'inclure un lieu de rencontre pour la population locale si le concept hôtelier et/ou restauration ne s'y prête pas.
- Les mandants nous ont permis de parler du projet sans restriction à la population locale, aux entreprises régionales et à toutes personnes utiles pour notre projet.
- Les mandants nous demandent de ne pas en parler directement aux médias.
- Les mandants nous demandent de ne pas contacter les CFF.

La séance se termine à 10h15.

### **Objectifs suite à la présentation intermédiaire :**

- Présenter le concept à M. Karakash (15.03)
- Présenter le concept à M. Millar (16.03)
- Présenter le concept aux clients (19.03)
- Présenter le concept à M. Wasserfallen (d'ici au 21.03)
- Contacter un architecte pour avoir une idée des coûts des rénovations
- Faire un croquis de la vue d'ensemble du complexe et d'une pièce
- Faire le business plan

**PV de la séance – Gare de Travers – 18.03.2012**

Semaine :	5
Date :	18.03.2012
Groupe :	Groupe 8
Nom du projet :	Gare de Travers
Personnes présentes :	Denyse Hay-Campiche, Daniel Devenoges, Claude Jaccard, Jean-Paul Beuret, Grégoire Pavillon, Fanny Udin, Sarah Dériaz, Tania Pastor, Etienne Humbert et David Caille

---

Nous rencontrons nos mandants à Travers chez M. Beuret afin de leur présenter le résultat de nos recherches et notre concept. La présentation débute à 16h00 et se termine à 18h00. La présentation et le plan du concept hôtelier se trouvent en annexe.

Les questions soulevées par les mandants durant la présentation de nos recherches (méthodologie, interviews, environnements) ont pu être répondues au fil de la présentation du concept. Durant notre rencontre, les points suivants ont été abordés.

Nous proposons un concept où le bâtiment a l'aspect de 2 trains côte-à-côte entre 2 quais. M. Pavillon nous propose de réfléchir à l'éventualité d'inclure dans le concept un couloir ou quelque chose qui permette aux clients de passer d'une chambre à l'autre en étant protégé des intempéries.

M. Pavillon propose que le matériel d'époque (tableau d'aiguillage, etc) soit utilisé pour décorer l'intérieur du bâtiment de la gare (concept restaurant). Ce matériel devrait être destiné à surprendre les adultes qui restent des grands enfants et ainsi créer un wow effect.

Les mandants nous rejoignent sur le fait qu'il est maintenant très important que nous nous concentrons sur la partie financière du concept en gardant à l'esprit que le rapport final sera présenté aux CFF.

M. Pavillon propose que nous prenions contact avec Suisse Tourisme pour voir dans quelle mesure ils peuvent nous aider. Nous rappelons aux mandants qu'une proposition d'une campagne de communication sera présentée dans le rapport final. Cependant, le déploiement de celle-ci rentre dans nos limites. Si le temps nous le permet, nous essayerons d'être le plus précis possible. Notre objectif premier restant une analyse financière pertinente.

M. Jaccard propose que nous prenions contact avec le Groupe E concernant leur programme Greenwatt. Comme expliqué ci-dessus, nous allons dans un premier temps nous concentrer sur la partie financière puis par la suite d'essayer d'étoffer le concept hôtelier avec des éléments supplémentaires comme le programme Greenwatt si le temps nous le permet.

Les mandants nous donnerons des nouvelles si nous pouvons utiliser les plans faits par le bureau d'architecte genevois pour notre rapport final. La rencontre se termine à 18h00.

**PV de la séance – Gare de Travers – 05.04.2012**

Semaine :	1
Date :	05.04.2012
Groupe :	Groupe 8
Nom du projet :	Gare de Travers
Personnes présentes :	Denyse Hay-Campiche, Daniel Devenoges, Jean-Paul Beuret, Fanny Udin, Sarah Deriaz, Tania Pastor, Etienne Humbert et David Caille
Excusés :	Claude Jaccard, Grégoire Pavillon

---

La séance est ouverte à 09h00. M. Beuret lit l'évaluation du draft (1<sup>ère</sup> version) demandé par l'INTEHL que les mandants ont rempli et transmis à l'école.

**Pts à développer durant la séance :**

- Concept parking
- Aménagement de la place sud avec le reste du concept
- Aménagement pour les personnes à mobilité réduite
- Détail sur l'aménagement de l'infrastructure de l'hébergement (train)
- Déneigement du quai

M. Beuret rappelle qu'ils vont devoir vendre le projet à l'aide de ce dossier. Il suggère de ne pas hésiter à le rendre plus attractif avec plus de photos.

M. Devenoges estime que c'est un projet novateur et qu'il y a un énorme changement depuis la proposition de la dernière fois. Les mandants étaient un peu chamboulés après la première présentation où nous avons présenté une possible démolition de la gare mais ils sont maintenant très satisfaits.

Ensemble du travail : 4 étoiles sur 5

**Recommandations apportées par M. Wasserfallen à notre projet**

Fanny explique que nous avons déjà vu M. Wasserfallen à propos des points soulevés par les mandants. Les CHF 2500.- prévus pour les rénovations par M. Wasserfallen, Architecte, prennent déjà en compte l'aménagement pour des personnes à mobilité réduite. Nous allons également chercher à estimer le coût d'un monte-chaise pour l'escalier. M. Devenoges rappelle que nous pouvons peut-être obtenir des subventions de la part d'une association. Dans le Val-de-Travers, aucune infrastructure ne pense aux personnes à mobilité réduite à part le centre sportif. L'intégrer dans le concept serait un gros atout.

Sarah explique les conseils de M. Wasserfallen concernant le quai. Les tuyaux d'eau utilisée pourrait être chauffée à l'aide d'un fil électrique et sortant pourraient passer à 45 cm sous le quai et ainsi le chauffer. Cela permettrait d'éviter qu'il gèle. Il sera donc possible d'intégrer cet aspect dans la construction. On peut faire des sections de quai afin d'ouvrir une partie de la structure durant l'hiver. Le quai sera recouvert en asphalte. Le couvert sur le quai pourra être prévu dans les années à venir.

Fanny explique les recommandations données par M. Wasserfallen concernant le parking. Il faut 0.5 places de parking par chambre et 0.5 par siège de restaurant. Environ 25 places seraient dans les normes pour notre établissement. Le parking pourrait être déplacé un peu plus au sud sur la place verte. M. Beuret rend attentif l'assemblée aux problèmes liés au voisinage. Il serait intéressant de réfléchir à installer une barrière naturelle entre l'immeuble au sud et le parking.

L'aménagement de l'hébergement (train) aura beaucoup d'éléments historiques (imitations ou réels)

### **Points abordés concernant l'aménagement de l'infrastructure**

Fanny informe les mandants que M. De Mont de l'Entreprise Structure&Création propose de remplacer les containers par des structures en bois, cela n'est pas plus cher. Une construction incluant beaucoup d'aspects écologiques est proposée. M. de Mont a confirmé que deux chambres pourront être aménagées pour les personnes à mobilité réduite.

M. De Mont est au courant uniquement du projet hébergement sur le terrain. Nous n'avons pas abordé le sujet de la gare dans le détail avec lui.

Nous passons en revue les plans du bâtiment de la gare. M. Beuret attire notre attention sur le fait que l'aiguillage sera difficile à placer dans le lounge à cause de sa taille (longueur). Il ne sera peut-être pas possible de garder 2 entrées comme sur le plan.

Salle enfant : un point de différenciation avec nos concurrents. Les mandants trouvent très bien que le concept inclut les enfants. De plus, cela fera de la publicité pour les gens qui passent en train. La salle donnant sur les rails. M. Beuret demande si l'ensemble de la pièce pour les enfants sera vitrée. Fanny confirme qu'il sera possible de les surveiller depuis le lounge et le restaurant. Les vitres seront aménagées en conséquent.

Fanny fait le tour de l'infrastructure et rappelle que les rénovations du bâtiment se monteront à environ CHF 1'200'000.- incluant l'installation de la cuisine, mobilier, etc. Sarah confirme que c'est une estimation. Nous ne sommes pas allés dans le détail des coûts. Fanny explique que nous avons été pessimistes pour les prévisions (vente) et vu à la hausse les coûts.

Rez-de-chaussée : restaurant, cuisine, salle enfant, etc.

1<sup>er</sup> étage : salle de réunion avec une salle de rangement et des toilettes indépendantes.

M. Devenoges demande ce qui a été prévu pour accueillir les groupes au niveau de la restauration. Les groupes seront accueillis au 1<sup>er</sup> étage avec un buffet. Nous réfléchissons à une solution avec un monte-charge pour faire partir les plats à l'étage. M. Beuret montre sur le plan qu'on peut peut-être l'installer à côté de la porte à l'intérieur de la cuisine et il arriverait dans la salle de rangement au 1<sup>er</sup> étage. Ce monte-charge comme les parois amovibles pourront être installés dans les années à venir.



Nous confirmons que nous fournirons des croquis du bâtiment et de la structure de l'hébergement (train) mais pas de plans plus précis que ceux présents dans le dossier. Tania rappelle que certains aspects du projet seront sujets aux lois comme par exemple les plans ou l'aménagement (permis de construire, infrastructure mobilité réduite, feu, etc.) et rentrent donc dans nos limites. Ce sont des aspects qui devront être par la suite traités par des professionnels de la branche (architecte, etc.)

Nous nous sommes inspirés des plans de l'architecte genevois pour faire nos croquis. S'il devait être choisi pour faire les plans du bâtiment, le concept que nous proposons est facilement adaptable à l'aménagement qu'il avait déjà prévu.

Une place de jeux sera prévue à l'extérieur. Les espaces jeux seront non-surveillés sous la responsabilité des parents. Fanny rappelle que c'est un point qui est souvent ressorti durant les entretiens avec la population locale (infrastructure pour les enfants : place de jeux, etc.)

Selon les mandants, le bâtiment en bois sur le terrain n'est plus utilisé.

### **Points abordés concernant les recherches et le concept**

La description de Travers dans le dossier est un peu négative. Nous avons confirmé qu'il a depuis été retravaillé pour rendre le village plus attractif dans le dossier.

Nous revenons sur les thèmes qui sont sortis durant les entretiens qualitatifs et donc présent dans l'analyse de l'environnement du dossier. Tania explique que les entretiens menées auprès de la population locale montre une connotation un peu négative de Travers.

Tania explique qu'on peut enlever/modifier certains aspects ressortis durant les entretiens. Nous allons par exemple reformuler un thème ressorti comme les personnes âgées un peu délaissées par la Commune. Il faut le rendre moins négatif notamment par rapport à la Commune.

Mme Hay explique qu'il manque des activités sociales pour les aînées. Il faudrait peut-être autre chose que des associations destinées aux personnes âgées mais des lieux de rencontre (café, etc.). Un encadrement n'est pas nécessaire, c'est l'aspect rencontre, social qui est recherché par ces gens et qui manque dans le Vallon.

Mme Hay suggère que la carte magnétique est peut-être trop moderne pour le concept (train, historique, etc.) et que des clefs iraient mieux dans le concept. Sarah explique que nous avons choisi la carte magnétique pour simuler un billet.

Les mandants suggèrent qu'il serait peut-être difficile d'avoir l'ordinateur, l'imprimante et la photocopieuse dans le concept wagon-silence. Le bruit peut déranger les gens.

M. Beuret explique qu'il y a peut-être une contradiction si on dit que peu de personnes restent dormir dans le Vallon alors qu'il est mentionné que la demande est importante pour l'hébergement dans le Val-de-Travers un peu après. Etienne confirme que nous l'avons changé dans la nouvelle version.

Les mandants demandent plus de détails sur le concept cinéma au 1<sup>er</sup> étage. Ils rappellent que le cinéma de Couvet a déjà de la difficulté à tourner. Ils aimeraient ne pas les pénaliser. Nous

convenons de garder l'idée dans le dossier sans pour autant qu'elle soit mise en place. C'est plutôt l'idée d'après-midi/soirée à thème qui sera mise-en-avant avec comme exemple le cinéma, etc.

Le prix de la chambre comprend le petit-déjeuner. Ne pas oublier de bien le faire ressortir dans le dossier.

Mme Hay aimerait que la carte du restaurant prenne également en compte les gens allergiques au gluten. Nous allons l'adapter. Les prix sont un peu cher car c'est du bio mais les quantités seront suffisantes pour un repas de midi (incluant une salade, etc.) On va essayer de faire le maximum bio en fonction de nos fournisseurs et des coûts que cela va engendrer.

### **Forme juridique du projet et finance**

Il faut partir du principe selon M. Beuret que les investisseurs seront des privés. Fanny rappelle qu'il y aura 40% de dettes et 60% de fonds propres.

M. Beuret explique que les CFF octroieraient un droit de superficie pour le terrain et resterait propriétaire. Cependant, M. Beuret se rappelle qu'à l'époque les CFF voulaient vendre ce terrain. Par contre, il semble que les CFF resteraient propriétaires du bâtiment de la gare.

Selon Etienne, il pourrait y avoir deux options à présenter dans le dossier. 1<sup>ère</sup> option : les CFF sont propriétaires. 2<sup>ème</sup> option : des investisseurs privés sont propriétaires.

En partant du principe que des investisseurs achètent tout, c'est la version la plus pessimiste.

Que l'on paye un loyer au CFF ou des intérêts aux fournisseurs, il est important de montrer qu'on peut créer de la valeur avec ce projet.

Nous convenons donc de partir du principe que des investisseurs achètent le bâtiment et le terrain. Ils se formeront en SA mais cela reste à déterminer. L'option où les CFF restent propriétaires est abandonnée vu qu'elle est proche au niveau financier de la 1<sup>ère</sup>. Cela apportera plus de clarté au dossier.

Les investisseurs formeraient une SA et un exploitant serait engagé pour faire tourner l'établissement.

### **Divers**

Nous rappelons que M. Karakash, M. de Frémont et M. De Mont ont été invité à la présentation finale du 12 avril prochain. M. von Wyss sera également invité.

Les mandants nous demandent de faire 6 versions noir/blanc et 1 couleur recto verso du rapport final.

La séance est levée à 11h30.

## Curriculum Vitae



### David **CAILLE**

Born on 10.10.1985 in Estavannens, Switzerland  
Swiss  
Single

*Permanent Address :*

Rue Forcel 2  
1636 Broc  
Switzerland

Mobile : +41 (0)79 648 25 47

E-mail : [david.caille@ehl.ch](mailto:david.caille@ehl.ch)

### Education

2008 – July 2012	<b>Ecole hôtelière de Lausanne,</b> Switzerland	Bachelor of Science in International Hospitality Management
2002 - 2005	<b>Ecole Supérieure de Commerce de Bulle,</b> Switzerland	Professional Baccalaureate with core area Economy

### Professional experience

June 11 – November 11	<b>Sheraton Krabi Beach Resort 5*</b> Thailand	Management Trainee in F&B department assisting EAM i/c F&B on current projects
From 2009	<b>EHL Junior Entreprise</b> CH-1000 Lausanne	Member of this Swiss association which provide professional experience to students
June 10 - August 10	<b>Swiss Diamond Hotel 5*</b> CH-6921 Vico Morcote	Receptionist
May 09 - August 09	<b>Swiss Diamond Hotel 5*</b> CH-6921 Vico Morcote	Internship, Front desk
2007 - 2008	<b>Hôtel Helvetie 3*</b> CH-1820 Montreux	Receptionist
2005 - 2006	<b>Swiss Army</b>	Manager of two shops and a cafe
2003 - 2005	<b>Raiffeisen Moléson Bank,</b> CH-1635 La Tour-de-Trême	Internship of 29 weeks in accounting

### Social responsibilities

From 2008	<b>Ski Association</b>	Finance Manager
From 2009	<b>Campus Peer Counsellor (CPC)</b>	Ecole hôtelière de Lausanne

### Languages

<b>French :</b> Mother Tongue	<b>Italian :</b> Fluent	<b>Spanish :</b> Basic
<b>English :</b> Fluent	<b>German :</b> Intermediate	<b>Mandarin :</b> Basic

### Computer Skills

- Windows Vista / W 7
- Fidelio /Opera /Micros
- Word/Excel/Powerpoint

### Specials interests

- Mountain hiking
- Skiing
- Traveling

**Sarah Dériaz**  
23 rue du Dr César Roux  
1005 Lausanne  
+41 76 510 92 18



Age : 23 ans  
Etat civil : célibataire  
Nationalité : Suisse  
e-mail : [sarah.deriaz@ehl.ch](mailto:sarah.deriaz@ehl.ch)

### EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

**HOTEL COURTYARD BY MARRIOTT BRUSSELS** stage ressources humaines juin 2011- 5 mois

**Informations supplémentaires** : renseignements, soutien aux employés. En charge du salaire des extras et du recrutement des stagiaires : prospection, entretiens d'embauche, accueil le premier jour, création des dossiers personnels. Organisation des formations et création de bases de données y relatives. En charge du département pendant les vacances du manager.

**HOTELIS** divers extras de service juillet 2010-en cours  
**RESTAURANT Opéra bouffe** stage en service mars 2009 - 4 mois

**Informations supplémentaires** : Employée polyvalente, gestion des tables depuis l'accueil jusqu'au départ des clients : apéritif, entrée, service du vin, plats, confection des desserts, cafés, additions. Responsable de la mise en place certains jours.

**MIGROS** : vendeuse caissière textile avril 2008 - 3 mois  
**THE COMPLETE ANGLER HOTEL\*\*\*\*, (GB)** : chef de rang sept. 2007 - 5 mois

**Informations supplémentaires** : En charge d'un rang de table pendant le service. Gestion des commis de salle pour le rang, prise des commandes, service, annonce des plats, débarrassage, écoute des clients, gestion des demandes particulières.

**B&B COLLONGE, b&b familial** : ménage et accueil  
**MONTRES ROLEX S.A** : ouvrière contrôleuse qualité août 2006 - 1 mois  
**ECOLE DE CIRQUE** : aide monitrice pour enfants juillet 2006 et 2008  
**USINE GROB, Zürich** : opératrice atelier mécanique juillet 2004 - 1 mois

### FORMATION

**ECOLE HOTELIERE DE LAUSANNE** : 3<sup>eme</sup> année académique en cours

**Option Entreprenariat** : recherche d'une innovation, élaboration d'un business plan et défense de ce dernier devant un panel d'investisseurs potentiels.

**STAGES LINGUISTIQUES** : Angleterre été 2005, 2006 et 2008  
**COLLEGE CALVIN** : Genève Maturité option biologie-chimie 2003 à 2007

**Travail de maturité** : « la qualité de l'accueil peut-elle s'expliquer en terme de territorialité ? Enquête auprès des restaurants genevois ». **Mention : Très Bien**

### AUTRES CONAISSANCES

**FRANCAIS** : langue maternelle  
**ANGLAIS** : IELTS Band 6.5 (19/03/2008) équivalent au « Cambridge Advanced »  
**ALLEMAND** : connaissances scolaires niveau maturité  
**CONNAISSANCES INFORMATIQUES** : Connaissances du pack office (Word, Excel, PowerPoint) et internet

### LOISIRS

**ART DU CIRQUE** : l'école de cirque « Cirquenchêne », Genève de 6 à 18 ans  
**COURS DE VOILE** : Club Nautique d'Hermance, Genève de 8 à 14 ans  
**SKI, COURS DE DANSE ROCK & ROLL, BABY-SITTING, MUSIQUE, CINEMAS**

### QUALITES

ACCEILLANTE ; GAIE ; OPTIMISTE ; CLAIRVOYANTE ; VIVE ; DETERMINEE ; PRECISE ; SOCIABLE

## Etienne Humbert

Nationalité: Suisse 24 ans  
 Téléphone: 079 767 47 50  
 E-mail: etienne.humbert@ehl.ch  
 Chemin du château-sec 11, 1510 Moudon, Suisse,



### Compétences Personnelles

*Flexible- Esprit d'équipe- Apprend vite*

### Formation

<b>Maturité Gymnasiale, Option Economie et Droit,</b> Lycée Jean-Piaget, Neuchâtel, Suisse	2003-2007
<b>Bachelor en Economie d'Entreprise, 3<sup>ème</sup> année</b> Ecole Hôtelière de Lausanne, Suisse	Dès 2008

### Expériences Professionnelles

<b>Stage en F&amp;B Cost Control, Sheraton Brussel Hotel, Bruxelles</b> (Gestion des commandes, gestion des stocks, contrôle des coûts et des ventes, réception marchandises)	Juin à Novembre 2011
<b>Serveur au Restaurant Petit-Port, Lausanne, Suisse</b>	Juillet à Août 2010
Stage en cuisine, Le Soupçon Restaurant, Genève	Avril à Août 2009
<b>Serveur au Bowaters Restaurant, Complete Angler Hotel, Marlow, Londres, UK</b>	Février à juillet 2008
Assistant département Communication, Parmigiani Fleurier, Suisse (Montres de luxes)	Septembre à Décembre 2007

### Langues

Français:	Langue Maternelle
Anglais:	Parlé et écrit: Niveau C2, (séjour de 5 mois à Londres)
Allemand:	Parlé et écrit: bonne connaissance (scolaire)

### Compétences Informatiques

Windows Office 2010, Micros	Très bonne connaissance
-----------------------------	-------------------------

### Centres d'intérêt

Football, Voyager et Cuisiner

**Tania PASTOR**  
26 ans, Suisse, célibataire

**OBJECTIF: Acquérir de nouvelles expériences et de nouvelles connaissances professionnelles.**

### QUALITES

Curieuse, consciencieuse, facilités d'adaptation à d'autres environnements, persévérante.

### ETUDES

Ecole Hôtelière de Lausanne	Bachelor	2008-présent
Université de Genève, Suisse	1 <sup>ère</sup> année Relations Internationales	2005-2006
Lycée Denis-de-Rougemont, Neuchâtel, Suisse	Maturité gymnasiale	2005

### EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Montres CORUM, La Chaux-de-Fonds, Suisse	Marketing	Septembre – octobre 2011
SDV logistics, Arnas, France	Logistique, gestion activité Club Med	Juin – septembre 2011
Magasin Globus, Lausanne, Suisse	Vente-Service	Décembre 2009 – Juin 2011
Montres CORUM, La Chaux-de-Fonds, Suisse	Marketing	Août- septembre 2010
Restaurant Lake side, Neuchâtel, Suisse	Service	décembre 2008 - avril 2009
Hôtel U.S. Grant, San Diego, CA, USA	Stage Food & Beverage et Housekeeping	avril - mai 2007

### LANGUES

Français et espagnol, langues maternelles (nationalités: suisse, française et péruvienne)

Anglais, courant (séjours de 8 mois en Californie) (TOEFL IBT, mars 2007, résultat : 92)

Allemand, bonnes connaissances (séjours de 5 mois à Brême), B1 (Zertificat Deutsch, juillet 2008, résultat: sehr gut)

### INFORMATIQUE

Word, Excel, Powerpoint : connaissances de base

### CENTRES D'INTERETS

Voyages de longue durée, back pack, chez l'habitant, dans le but de connaître d'autres cultures, apport personnel (visite d'un camp de réfugiés en Guinée, travail dans une pépinière en Tanzanie)

Médias (magazines, journaux, permet de répondre à ma curiosité sur les nouvelles tendances, l'horlogerie, la mode)

Gastronomie, nutrition (intérêt pour la cuisine et l'alimentaire, divers cours à option suivis)

Sports, plutôt comme mode de voyage (marche: Léman-méditerranée GR5, vélo: Zion-Grand Canyon USA),

### INFORMATIONS PERSONNELLES

Adresse actuelle :  
Tania Pastor  
Rue de Port-Roulant 48  
CH-2000 Neuchâtel  
e-mail: [tania.pastor@ehl.ch](mailto:tania.pastor@ehl.ch)  
Mobile : +41 79 311.24.73

## Fanny Udin

Née à Lausanne- 22 ans- Nationalité: Suisse

[Fanny.udin@ehl.ch](mailto:Fanny.udin@ehl.ch) 45 Rte de Berne- 1010 Lausanne- 0041'78'614'36'88

**Compétences:** Flexible, bon sens relationnel, bonne capacité d'intégration



### FORMATION

- Dès Sep. 2008: **Ecole Hôtelière de Lausanne, Suisse**  
3ème année (BSC2), Programme Bachelor Gestionnaire d'entreprise  
Spécialisation en Finance
- Mars 2008: **Kaplan Aspect, Oxford, UK**  
Diplôme IETLS (7/9)
- Juin 2007: **Gymnase du Bugnon, Lausanne, Suisse**  
Maturité Suisse, Option Espagnol

### EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

- Juin-  
Novembre 2011 **Radisson Blu Royal Hotel, Brussels 5\*, Belgique**  
F&B Administration - en charge de toute les responsabilités administratives  
Département de la comptabilité, en charge de la comptabilité client et gestion des plaintes
- Avril-Juillet 2009 **Restaurant le Soupçon, Genève, Suisse**  
Service, Respect des normes, Répondre aux attentes des clients  
Accueil des clients- Prise de réservation-Supervision des extras
- Janvier 2006-  
Juin 2010 **Travail pour la commune, Lausanne, Suisse**  
Nettoyage d'écoles l'été  
Cours de math et de français pour enfants- 3h/ semaine
- Janvier 2005 –  
Décembre 2006 **Agip SA, Lausanne, Suisse**  
Vendeuse dans une station service-ouverture et fermeture de la caisse-Gestion des stocks  
-6 mois à temps plein and auxiliaire

### EXPERIENCE EXTRA-PROFESSIONNELLE

- Dès Juin 2010 **Comité de responsabilité sociétale de l'Ecole Hôtelière de Lausanne**  
Impliquée dans le projet BEST qui a pour but de servir et produire de la nourriture

### LANGUES

**Français:** Langue maternelle  
**Anglais:** Courant (parlé et écrit), trois mois à Oxford-UK, trois mois à Toronto-Canada  
**Espagnol:** Bon niveau (Maturité Suisse)  
**Allemand:** Connaissances scolaires

### AUTRES INFORMATIONS

**Compétences informatiques:** Maîtrise de MS Office Word, Excel, PowerPoint, Outlook et Micros  
**Autres intérêts :** Voyages (Vietnam, Cambodge, Mexique, Zimbabwe), Développement durable, Piano