

Brevet de Technicien Supérieur
HÔTELLERIE RESTAURATION

OPTION A : MERCATIQUE ET GESTION HÔTELIÈRE

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION
DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE

Durée : 5 heures

Documents et matériels autorisés :

- Listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier,
- Calculatrice à fonctionnement autonome et sans imprimante (circulaire 99-186 du 16/11/99),
- Tables financières.

Tout autre matériel est interdit.

Ce sujet comporte 17 pages numérotées de 1/17 à 17/17 :

5 pages de textes numérotées de 2/17 à 6/17 et 11 pages d'annexes numérotées de 7/17 à 17/17.

Nota : les annexes A et B sont fournies en deux exemplaires, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 0 / 17

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION
DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE

Durée : 5 heures.

Le Mas du Père Soulas

Documents et matériels autorisés :

- Listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier,
- Calculatrice à fonctionnement autonome et sans imprimante (circulaire 99-186 du 16/11/99),
- Tables financières.

Ce sujet comporte 17 pages numérotées de 1/17 à 17/17 :
5 pages de textes numérotées de 2/17 à 6/17 et 11 pages d'annexes numérotées de 7/17 à 17/17.

Le sujet comprend cinq dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.
Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.
(Les temps précisés sont indicatifs).

		Durée	Barème	Pages
	Exposé de la situation du cas			p. 2
Dossier 1	Analyse de l'exploitation et de la situation financière.	2 h 00	pts 52/140	p. 3
Dossier 2	Comprendre l'évolution de la demande touristique.	0 h 45	pts 20/140	p. 3 et 4
Dossier 3	Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant.	0 h 20	pts 12/140	p. 4
Dossier 4	Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration.	1 h 20	pts 40/140	p. 5 et 6
Dossier 5	Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration.	0 h 35	pts 16/140	p. 6

Annexe 1	Fiche signalétique de l'établissement			p. 7
Annexe 2	Comptes de résultat du « Mas du Père Soulas », exercices 2003 et 2004			p. 8 et 9
Annexe 3	Bilan fonctionnel du « Mas du Père Soulas » au 31/12/2004			p. 10
Annexe 4	Informations sur l'évolution touristique régionale			p. 11
Annexe 5	Table de la loi normale centrée réduite			p. 12
Annexe 6	Les nouvelles voies de la restauration			p. 13
Annexe A	Tableau d'exploitation, analyse comparative			p. 14 et 15
Annexe B	Tableau d'analyse financière comparative			p. 16 et 17

Nota : les annexes A et B sont fournies en deux exemplaires, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.

Avertissement : Si le texte du sujet, celui de ses questions ou le contenu des annexes vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 1 / 17

« LE MAS DU PÈRE SOULAS »

Situé dans un quartier d'activités tertiaires proche du centre de Montpellier, capitale administrative du Languedoc Roussillon, l'hôtel restaurant du « Mas du Père Soulas » est un établissement indépendant 2 étoiles de 40 chambres.

Depuis novembre 2002, la Société Anonyme « Mas du Père Soulas » est dirigée par Damien Clavel (43 ans, autodidacte) qui a repris l'affaire alors qu'elle était en redressement judiciaire. Durant les mois de novembre et décembre 2002, l'établissement a été fermé et a subi d'importants travaux de rénovation et de mise aux normes dans les chambres et en cuisine. Ces travaux ont été financés essentiellement par des apports en fonds propres ou quasi fonds propres et par emprunt.

Pendant la saison estivale, l'hôtel accueille une clientèle essentiellement individuelle de loisirs ou de vacances, française à 75 % et, le reste de l'année, une clientèle d'affaires française et étrangère. Le prix moyen TTC par chambre louée sur l'année est compris entre 50 € et 55 €.

Toute l'année, les rues adjacentes au centre ville alimentent le restaurant et le bar en clientèle locale, originaire du Languedoc Roussillon ou de la région PACA. L'établissement est complètement fermé en février.

Le restaurant, fermé également les samedis et dimanches en dehors de la saison touristique, offre une cuisine de tradition méditerranéenne à prix raisonnable au travers d'une carte et de trois menus. Les prix TTC de ces derniers varient entre 14 € et 29 €.

La recette moyenne par couvert, avec les vins, oscille entre 15 € et 20 €.

Enfin, l'établissement propose également :

- un petit déjeuner servi sous forme de buffet au prix TTC de 7 €,
- une salle de séminaire de 25 places où peuvent être servis des repas si nécessaire,
- un parking surveillé,
- un accueil organisé d'animaux domestiques moyennant 10 € TTC.

Après deux années d'exploitation (2003 et 2004) consacrées à la remise à flot de l'établissement, Damien Clavel souhaiterait faire évoluer son offre et vous demande conseil.

Vous disposez de cinq dossiers à étudier.

- Dossier 1 : Analyse de l'exploitation et de la situation financière.
- Dossier 2 : Comprendre l'évolution de la demande touristique.
- Dossier 3 : Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant.
- Dossier 4 : Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration.
- Dossier 5 : Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration.

Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de traiter ces dossiers dans l'ordre de présentation.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 2 / 17

Dossier 1 : Analyse de l'exploitation et de la situation financière (2 heures)

Monsieur Clavel vient de recevoir, de son expert comptable, ses documents de gestion, ainsi que des statistiques et des ratios caractéristiques des établissements similaires de la région, présentés dans les annexes 1, 2, 3, A et B.

Monsieur Clavel, peu compétent en analyse de gestion, vous confie ces documents et vous demande d'effectuer les travaux ci-dessous pour éclairer sa prise de décision.

Travail à faire :

1-1- Complétez l'annexe A relative aux principaux indicateurs d'exploitation.

1-2- Commentez à partir des annexes 1, 2 et A :

1-2-1- l'activité,

1-2-2- les coûts,

1-2-3- la rentabilité.

Pour chacun de ces éléments, vous analyserez son niveau, son évolution et sa position par rapport au secteur.

1-3- Complétez l'annexe B relative aux principaux indicateurs financiers pour l'année 2004.

1-4- Commentez à partir des annexes 1, 2, 3 et B, la situation financière de l'établissement en mettant l'accent sur les points forts et les points faibles (40 lignes environ).

1-5- Concluez rapidement sur la situation globale du « Mas du Père Soulas ».

Dossier 2 : Comprendre l'évolution de la demande touristique (45 minutes)

L'analyse de gestion que vous venez de faire pour Monsieur Clavel laisse apparaître des difficultés à rentabiliser l'exploitation pendant les deux premières années de reprise de l'établissement.

Soucieux d'aller de l'avant et de mieux connaître la demande touristique qui lui est adressée, Monsieur Clavel a rassemblé les principales informations sur la région parues à la fin de la saison estivale 2004 (cf. annexe 4).

Travail à faire :

2-1- Faisant le constat que la saison estivale 2004 n'a pas été florissante, Monsieur Clavel vous demande, dans un exposé structuré, de **présenter**, en les **expliquant**, les causes de la baisse de la fréquentation des clientèles française et étrangère et de **conclure**.

SESSION	EXAMEN - . BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 3 / 17

- 2-2- Monsieur Clavel a effectivement remarqué, dans son établissement, une moindre fréquentation de la clientèle étrangère. Il voudrait que **vous lui expliquiez** la raison majeure de la baisse de fréquentation suggérée dans la phrase de l'article du Monde : « **La livre britannique recule face à l'euro** » (quinze lignes maximum).
- 2-3- Expliquez l'expression « **clientèle de niche** ». Que recouvre-t-elle pour M. Sauvaire ?
- 2-4- Identifiez les principaux moyens suggérés par le Comité Régional du Tourisme :
- 2-4-1- pour désaisonnaliser la fréquentation touristique régionale,
- 2-4-2- pour améliorer l'attractivité de l'offre touristique régionale.

Dossier 3 : Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant (20 minutes)

Monsieur Clavel a bien compris que le restaurant de l'établissement n'atteint pas un niveau normal de fréquentation malgré les atouts de l'offre faite par le Mas du Père Soulas en matière de cuisine méditerranéenne à prix raisonnable.

Monsieur Clavel a donc eu l'idée de faire conduire une étude de notoriété en centre-ville auprès d'un échantillon représentatif de 50 personnes. Cette étude a révélé que le restaurant dispose d'une notoriété assistée actuelle de 15 %.

Travail à faire :

- 3-1- **Prouvez** que, sur les 50 personnes interrogées en centre ville, le nombre de personnes connaissant le restaurant du Mas du Père Soulas suit une loi binomiale dont vous déterminerez les paramètres.
- 3-2- **Donnez la formule permettant de calculer** la probabilité pour qu'actuellement, sur les 50 personnes interrogées, 9 personnes connaissent le restaurant de Monsieur Clavel.
- 3-3- **Montrez** que l'on peut faire une approximation de cette loi par une loi normale. **Déterminez** ses paramètres (*arrondir au 1/10^e près*).
- 3-4- **Calculez** la probabilité actuelle pour qu'au moins 8 personnes connaissent le restaurant de Monsieur Clavel parmi 50 personnes interrogées.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 4 / 17

**Dossier 4 : Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration
(1 heure 20)**

Malgré des prestations de qualité et un service traditionnel soigné, le restaurant du Mas du Père Soulas attire peu de clients, les résultats le prouvent. Certes, les quelques actions menées entre 2003 et 2004 ont porté leurs fruits. Plus de clients sont venus déjeuner au « Mas du Père Soulas » en 2004, mais, le soir, l'activité du restaurant est insuffisante, voire très insuffisante, comparativement aux charges liées à l'offre de prestation actuelle. En effet, la vente traditionnelle est « gourmande en main-d'œuvre ».

Monsieur Clavel doit de façon impérative réduire ses charges (notamment de personnel) et, parallèlement, continuer à améliorer la fréquentation de son restaurant.

Il cherche des pistes pour atteindre ce double objectif et s'intéresse à un article paru dans la presse professionnelle sur la restauration d'hôtel (cf. annexe 6).

Travail à faire :

4-1- Expliquez le terme « co-branding » (cogriffage ou comarquage).

Précisez l'intérêt (deux avantages) et les limites (deux freins) de cette forme de partenariat pour Monsieur Clavel.

La piste du « co-branding » est abandonnée. Monsieur Clavel préfère conserver la maîtrise de l'activité restaurant de son établissement.

Pour atteindre ses objectifs, il envisage de modifier son offre de prestation **le soir** en abandonnant la vente traditionnelle au profit d'une des trois méthodes de vente, dites impersonnelles, suivantes :

- ✓ le libre-service intégral,
- ✓ le libre-service assisté,
- ✓ la distribution automatique.

Quelle que soit celle qu'il retiendra, en professionnel compétent, Monsieur Clavel veut à la fois apporter une réponse adaptée aux attentes d'un large spectre de clientèle (liberté, grignotage...), tout en intégrant ses propres attentes (valoriser ses prestations et les délivrer de manière conviviale).

4-2- Caractériser chacune de ces trois méthodes : à cette fin, sous forme d'un tableau, apportez, pour chacune d'elles, des précisions sur les 4 aspects suivants :

- ✓ Aspects commerciaux : nature et degré de l'implication du client dans le processus de servuction.
- ✓ Aspects techniques : nature des équipements de mise à disposition et de présentation des prestations.
- ✓ Aspects « gestion du personnel » : organisation du travail.
- ✓ Aspects logistiques : points critiques concernant la gestion des flux de produits et matières.

4-3- Laquelle préconisez-vous ? Justifiez avec précision votre réponse.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 5 / 17

Si la vente traditionnelle n'a pas de secret pour Monsieur Clavel, les méthodes de vente impersonnelles lui sont moins connues. Il hésite à s'inscrire à un cycle de formation aux techniques de merchandising (merchandising).

4-4- Que lui **conseillez-vous** ? **Justifiez** votre réponse notamment en rappelant la définition du merchandising et en proposant un exemple simple, mais précis, d'utilisation de ces techniques dans le cas du restaurant de Monsieur Clavel.

Parmi les pistes suggérées pour résoudre les problèmes rencontrés par la restauration d'hôtel, de nombreux consultants préconisent de « déconnecter l'identité du restaurant de celle de l'hôtel ».

4-5- Afin de permettre à Monsieur Clavel de décider s'il doit suivre ce conseil, **présentez, en les justifiant**, deux arguments en faveur du changement d'identité du restaurant et deux arguments contre ce changement.

Dossier 5 : Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration (35 minutes)

Quelle que soit la solution retenue, la modification de l'offre de restauration aura pour effet une diminution du besoin en personnel de restauration. M. Clavel, conscient de la nécessité de réduire les charges de personnel, est néanmoins soucieux du devenir de ses employés.

Travail à faire :

5-1- Proposez 3 aménagements possibles dans la gestion des ressources humaines qui permettent d'éviter le recours au licenciement.

En cas d'impossibilité de mettre en œuvre ces aménagements, M. Clavel souhaite se renseigner sur l'éventualité d'un licenciement.

5-2- Précisez quel type de licenciement est applicable dans cette situation. **Justifiez** votre réponse.

5-3- Rappelez la procédure à suivre.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 6 / 17