

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

Durée : 5 heures.

## Eliass

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 :

4 pages de textes numérotées de 2/17 à 5/17 et 12 pages d'annexes numérotées de 6/17 à 17/17.

Le sujet comprend cinq dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.  
(Les temps précisés sont indicatifs).

		Durée	Barème	
	<b>Exposé de la situation du cas</b>			p. 2
<b>Dossier 1</b>	Motivation du personnel et comité d'entreprise	45 min	20 pts /140	p. 3
<b>Dossier 2</b>	Diagnostic d'exploitation de l'Escale	1 h	34 pts /140	p. 3
<b>Dossier 3</b>	Un nouveau marché ?	30 min	15 pts /140	p. 4
<b>Dossier 4</b>	La vente à emporter	1 h 30	34 pts /140	p. 4
<b>Dossier 5</b>	Rentabilité de la nouvelle activité	1 h 15	37 pts /140	p. 5

Annexe 1	Les missions du comité d'entreprise		p. 6 et 7
Annexe 2	Compagnies aériennes à bas coûts : jusqu'où ira leur ascension ?		p. 8
Annexe 3	Achetez avant de vous envoler		p. 9
Annexe 4	Vers des aéro-villes ?		p. 10
Annexe 5	Columbus Café		p. 11
Annexe 6	Paul		p. 12
Annexe 7	Eliass et la politique environnementale		p. 13
Annexe 8	Éléments relatifs à la nouvelle activité		p. 13
Annexe A	Tableau de gestion de « L'Escale »		p. 14 et 15
Annexe B	Calcul de la rentabilité de la nouvelle activité		p. 16 et 17

**Nota : Les annexes A, 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 : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	<b>5 heures</b>
<b>2006</b>	OPTION A : Mercatique et Gestion Hôtelière	Coefficient	<b>7</b>
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Eliass	Page 1 / 17

## Eliass

Eliass est un groupe international de restauration présent sur deux métiers de la restauration : collective et concédée.

Sa filiale ECA (Eliass Concession Aéroport) a obtenu la concession de la restauration dans l'un des deux aéroports parisiens, en 2000, pour une durée de 10 ans.

Eliass gère sur cet aéroport une vingtaine de points de vente dédiés à la restauration : de la brasserie haut de gamme (restauration assise) à la restauration rapide et à emporter. Ces différentes unités sont situées dans différentes zones de l'aéroport pour satisfaire les passagers sur le départ, sous douane ou les personnes attendant les voyageurs.

Ces restaurants sont exploités soit à l'aide de contrats de franchise signés avec les principaux groupes français comme le groupe Flo ou le groupe Holder, soit avec des marques développées en propre (branding interne).

Au cours de ces dernières années, le chiffre d'affaires a sensiblement augmenté, suivant l'évolution du flux de passagers. Pour faire face à cet afflux de demande, la société a recruté de nombreux collaborateurs, d'autant plus que le taux de rotation (turn-over) des employés est très élevé. En moyenne sur l'année, 250 salariés Eliass travaillent sur le site.

Par ailleurs, la direction est confrontée à une demande de plus en plus pressante du Comité d'Entreprise : mettre à disposition des collaborateurs un restaurant d'entreprise. Actuellement, les salariés déjeunent au milieu des clients, occupent les rares places assises sur certains points de vente et se lassent des formules sandwiches. Les repas leur sont décomptés en avantages en nature sur leur bulletin de salaire.

Différents avis s'opposent parmi les responsables de la filiale quant à la solution d'un restaurant d'entreprise. Faut-il refuser la revendication des représentants du personnel au risque d'accroître l'insatisfaction ressentie par les employés et même par le personnel d'encadrement ? Faut-il adhérer au restaurant d'entreprise de la principale compagnie aérienne française malgré le droit d'entrée dissuasif ? Faut-il fermer un point de vente et le transformer en espace réservé au personnel Eliass ? Dans cette hypothèse, comment compenser la perte d'activité liée à cette fermeture ?

Vous êtes l'assistant(e) du responsable « restauration », Dominique Roux, chargé(e) de superviser l'exploitation de la vingtaine de points de vente. Il a sous ses ordres 6 chefs de zone, gérant chacun 3 à 4 restaurants.

Vous êtes chargé(e) :

- d'analyser les conséquences du mode d'organisation de la restauration destinée au personnel et de présenter les différentes missions du comité d'entreprise (dossier 1) ;
- d'analyser, en élaborant un diagnostic d'exploitation sur la base des données d'avril 2005, la contribution du point de vente qui serait éventuellement à supprimer (dossier 2) ;
- de réfléchir sur la pertinence d'un nouveau concept de vente à emporter pour compenser la perte des recettes générées par la suppression de cette unité (dossier 3) ;
- d'analyser le produit « vente à emporter » (dossier 4) ;
- d'étudier la rentabilité du développement de cette nouvelle activité (dossier 5).

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	<b>5 heures</b>
<b>2006</b>	OPTION A : Mercatique et Gestion Hôtelière	Coefficient	<b>7</b>
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Eliass	Page 2 / 17

## Dossier 1 : Motivation du personnel et comité d'entreprise

À l'écoute du personnel, attentive à ses attentes pour améliorer son efficacité, la direction a demandé à Dominique Roux d'étudier un projet de création d'un restaurant d'entreprise.

En effet, faute d'emplacement spécifique, le personnel d'Eliass prend ses repas dans les différentes unités de ventes dédiées normalement à l'accueil des passagers. Or, ces repas correspondent à une offre limitée caractéristique de la restauration rapide : sandwiches, quiches, pizzas...

**1.1. Donnez** 2 avantages et 2 inconvénients du système actuel de restauration du personnel pour :

- les employés d'une part,
- Eliass d'autre part.

**1.2. Expliquez** en quoi ce projet de restaurant d'entreprise peut influencer la motivation du personnel.

Dominique Roux est fier d'avoir été choisi par la direction pour la représenter au comité d'entreprise. Évidemment, il sait que le responsable des ressources humaines sera présent à cette réunion, mais il préfère anticiper certaines questions de la part des représentants du personnel ou des délégués syndicaux. Une certaine appréhension eu égard aux enjeux, l'incite à vous poser quelques questions sur le rôle du comité d'entreprise auxquelles vous répondrez en vous aidant de l'annexe 1 (pages 6 et 7) et de vos connaissances juridiques personnelles.

**1.3. Dans un tableau : classez** les domaines d'intervention du comité d'entreprise, **illustrez** chacun d'entre eux en donnant un exemple et **précisez** pour chaque domaine si le comité d'entreprise dispose d'un simple rôle consultatif ou s'il est investi d'un réel pouvoir de décision.

**1.4. En ce qui concerne** le projet de création du restaurant d'entreprise, **indiquez** si le comité d'entreprise a un rôle consultatif ou s'il est investi d'un réel pouvoir de décision.

## Dossier 2 : Diagnostic d'exploitation de « L'Escale »

« L'Escale » est une brasserie du groupe Eliass située au sein de l'aéroport. Elle propose des produits de restauration rapide (formules) et des repas plus complets pour un prix raisonnable. Pour des raisons stratégiques, notamment un emplacement excentré, ce point de vente a été retenu comme site à éventuellement transformer en restaurant d'entreprise. Afin de nourrir la réflexion en cours, Dominique Roux, le responsable restauration du groupe Eliass, souhaite obtenir une analyse détaillée de l'évolution des résultats d'activité de L'Escale. Plusieurs tâches vous sont ainsi confiées :

**2.1. Complétez** les informations manquantes du tableau de gestion en annexe A (à rendre avec la copie) pour la colonne « réel avril 2006 » : arrondir les calculs à 2 décimales.

Remarque relative au contenu de l'annexe A : les « commissions et ristournes » sont rétrocédées par le siège pour récompenser les efforts commerciaux et les « frais de siège » rémunèrent les services fournis par le siège (GRH, comptabilité, administration, contrôle de gestion).

**2.2. À partir de l'annexe A, rédigez** une analyse structurée (environ 30 lignes) sur la situation de L'Escale en mettant en évidence l'évolution en matière d'activité, de coûts et de résultats.

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	<b>5 heures</b>
<b>2006</b>	OPTION A : Mercatique et Gestion Hôtelière	Coefficient	<b>7</b>
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Eliass	Page 3 / 17

Vous avez été surpris par la présentation spécifique du tableau de gestion utilisée par Eliass quand vous avez intégré le groupe. Dominique Roux vous demande votre avis sur ce document (annexe A).

**2.3. Expliquez** l'intérêt de chaque indicateur :

- *productivité horaire en €*,
- *productivité horaire clients*.

Une phrase par indicateur est attendue.

**2.4. Identifiez** les différences essentielles que présente ce document avec les tableaux de gestion habituellement utilisés en hôtellerie restauration. Qu'en **pensez-vous** ?

### Dossier 3 : Un nouveau marché ?

Afin de compenser la perte de chiffre d'affaires liée à la fermeture éventuelle de « l'Escale », le comité de direction envisage le développement d'une nouvelle activité dans la zone sous-douane (salles d'embarquement). En effet, le développement des compagnies aériennes à bas prix présente des opportunités et des contraintes pour les sociétés de restauration aéroportuaire et peut remettre en cause leurs stratégies.

**3.1.** À l'aide des annexes 2 et 3, **recherchez** trois opportunités et trois menaces pour ces sociétés.

Les conclusions d'une étude de marché menée dans les aéroports font apparaître une demande de restauration à emporter à bord des avions. Pour satisfaire cette demande, il pourrait sembler judicieux de proposer dans cette zone une offre de restauration nomade (chariot mobile) sous forme de paquets à emporter comprenant un repas et une boisson, susceptibles d'être consommés à bord des avions.

**3.2.** À l'aide des annexes 3 et 4, **indiquez** trois avantages et deux inconvénients de cette forme de vente.

### Dossier 4 : La vente à emporter

La solution de la vente ambulante sur chariot a été retenue. Le comité de direction s'interroge sur la stratégie de marque à adopter.

Trois options s'offrent au comité de direction :

- utiliser une marque existante en portefeuille dans le groupe Eliass ;
- créer une nouvelle marque ;
- exploiter en franchise une marque connue.

**4.1. Trouvez** deux éléments en faveur de chacune de ces trois options.

Dominique Roux étudie plus attentivement la troisième option. Il envisage un partenariat de franchise avec « Columbus Café » ou « Paul » (annexes 5 et 6) pour finaliser son offre de produit.

**4.2. Identifiez et analysez** les éléments (favorables et défavorables) relatifs à chacun des deux types de chariots (Présentez votre réponse sous forme d'un tableau).

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	<b>5 heures</b>
<b>2006</b>	OPTION A : Mercatique et Gestion Hôtelière	Coefficient	<b>7</b>
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Eliass	Page 4 / 17

Dominique Roux souhaite afficher clairement les ambitions d'Eliass en matière de développement durable et d'entreprise citoyenne.

**4.3.** À l'aide de l'annexe 7 et de vos connaissances, **présentez** et **illustrez** par 2 exemples, le concept d'entreprise citoyenne.

**4.4.** **Indiquez** votre choix définitif entre les deux partenaires, en tenant compte des réponses que vous avez faites aux questions 4.2. et 4.3.

<b>Dossier 5 : Rentabilité de la nouvelle activité</b>
--

*Les questions 5.4. à 5.6. peuvent être traitées indépendamment des questions 5.1. à 5.3.*

Pour approfondir l'étude du projet de ventes ambulantes, vous êtes également chargé(e) avec Dominique Roux d'évaluer la rentabilité du projet d'investissement de manière à renseigner les actionnaires.

À l'aide des informations qui sont données en début d'annexe 8, vous devrez tout d'abord étudier s'il existe une corrélation entre les flux de passagers au départ dans l'aéroport (nombre de départs) et le nombre de clients pour l'ensemble des restaurants Eliass du site.

Pour cela, en utilisant directement les résultats fournis par la calculatrice ou en présentant les calculs :

**5.1.** **Calculez** le coefficient de corrélation linéaire entre le nombre de départs enregistrés depuis quatre ans et le nombre de clients Eliass. **Indiquez** s'il y a une corrélation linéaire entre ces deux variables. **Justifiez** votre réponse.

**5.2.** **Déterminez** l'équation de la droite de régression par la méthode des moindres carrés qui permet d'évaluer le nombre de clients Eliass à partir du nombre de départs prévus sur l'aéroport : les variables étant exprimées en millions, arrondir à 6 chiffres après la virgule le coefficient directeur et l'ordonnée à l'origine.

**5.3.** **Estimez** le nombre de clients Eliass correspondant à 28,3 millions de départs prévus pour l'année 2007.

Quels que soient vos calculs, consultez les résultats recueillis dans la partie « renseignements sur le projet » de l'annexe 8.

**5.4.** **Présentez** le tableau de remboursement de l'emprunt contracté pour financer le projet.

**5.5.** Les premières études de marché faites par le groupe permettent d'espérer que 3 % des clients Eliass seront des clients de l'activité ventes ambulantes. **Complétez** l'annexe B (**à rendre avec votre copie**) à l'aide des éléments fournis dans l'annexe 8.

**5.6.** **Concluez** sur la rentabilité du projet. **Pensez-vous** que ce projet aurait été plus rentable si Eliass avait choisi de l'autofinancer ? **Justifiez** votre réponse.

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	<b>5 heures</b>
<b>2006</b>	OPTION A : Mercatique et Gestion Hôtelière	Coefficient	<b>7</b>
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Eliass	Page 5 / 17