

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

HÔTELLERIE - RESTAURATION

Option B : Art culinaire, art de la table et du service

**Étude économique, juridique et de gestion
de l'entreprise hôtelière**

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

Documents et matériels autorisés :

- Listes de comptes du plan comptable hôtelier et du plan comptable général
- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante (Circulaire C. n° 99-186 du 16-11-1999)
- Tables financières et statistiques

Tout autre matériel est interdit.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il soit complet.

Ce sujet comporte 18 pages numérotées de 1/18 à 18/18,

5 pages de textes numérotées de 2/18 à 6/18

et 12 pages d'*annexes* numérotées de 7/18 à 18/18.

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

Code sujet : HRBEEJ

BTS HÔTELLERIE RESTAURATION SESSION 2006
OPTION B : ART CULINAIRE, ART DE LA TABLE ET DU SERVICE

ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION
 DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE
 Durée : 4 heures

“ La Poularde ”

Documents et matériels autorisés :

- Listes de comptes du plan comptable hôtelier et du plan comptable général
- Calculatrice de poche à fonctionnement autonome sans imprimante (Circulaire C. n° 99-186 du 16-11-1999)
- Tables financières et statistiques

Ce sujet comporte 18 pages numérotées de 1/18 à 18/18,
 5 pages de textes numérotées de 2/18 à 6/18 et 12 pages d'annexes numérotées de 7/18 à 18/18.

*Nota : Les annexes A, B et C 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.

Le travail à faire se compose de 6 dossiers qui peuvent être traités de manière indépendante. Mais, pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre chronologique.

Dossiers	Thèmes	Durée	Barème / 60	Page
	Présentation de l'entreprise			Page 2
Dossier 1	Un établissement en difficulté	0 h 40	11 pts / 60	Page 3
Dossier 2	Un contexte économique local peu favorable	0 h 40	11 pts / 60	Page 3
Dossier 3	Une reprise réfléchie	0 h 25	6 pts / 60	Page 4
Dossier 4	Des gérants bien choisis	0 h 25	8 pts / 60	Page 4
Dossier 5	Des actions commerciales pour relancer l'activité	0 h 50	12 pts / 60	Page 5
Dossier 6	Un projet de réaménagement des locaux	1 h 00	12 pts / 60	Page 6

Nota : Les durées mentionnées ci-dessus sont données à titre indicatif.

<i>Annexe 1</i>	Extrait des états de synthèse « La Poularde » 2005 et des normes sectorielles	Page 7
<i>Annexe 2</i>	Données économiques concernant l'environnement de Confnagac	Pages 8 et 9
<i>Annexe 3</i>	Extrait de l'étude de la société « CHR Conseil »	Pages 10 et 11
<i>Annexe 4</i>	Données prévisionnelles de l'exploitation de la SARL pour l'exercice 2006	Page 12
<i>Annexe A</i>	Motivation et contrôle du couple de gérant (un exemplaire à rendre avec la copie)	Pages 13 et 14
<i>Annexe B</i>	Tableaux de bord prévisionnels (un exemplaire à rendre avec la copie)	Pages 15 et 16
<i>Annexe C</i>	Chiffre d'affaires critique (un exemplaire à rendre avec la copie)	Pages 17 et 18

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 1/18

La Poularde

La Poularde est un hôtel-restaurant (2 étoiles) implanté au centre du village de Confiagnac en Dordogne. L'établissement dispose également d'un bar, il est situé au pied du château dominant la ville, à quelques mètres de l'Office de Tourisme, sur une belle place récemment rénovée à l'entrée du village.

La partie du département la plus fréquentée par les touristes est, de loin, le sarladais (les environs de Sarlat) à environ 30 kilomètres de Confiagnac.

La Poularde existe depuis plus de 50 ans. Elle occupe un beau bâtiment, ancien relais de poste dont le garage, les écuries et l'atelier de maréchal-ferrant ont été transformés par étapes au cours du XX^{ème} siècle en hôtel-restaurant (surface totale actuelle : 950 m², 12 chambres, un bar de 40 m², une salle de restaurant de 130 m² en plusieurs salles, une belle terrasse, un logement de fonction, des locaux techniques : cuisine, buanderie, stockage...)

L'établissement jouissait d'une bonne image et d'une bonne notoriété dans les années 1970/1980, période durant laquelle l'établissement a appartenu à un hôtelier particulièrement dynamique. Au début des années 90, l'hôtel a été vendu à un couple expérimenté. Hélas, après quelques années d'exploitation, la mésentente s'est installée entre les propriétaires, le couple est en cours de séparation et l'établissement a périclité. Aujourd'hui il fonctionne toujours. Cependant de nombreux travaux et l'entretien nécessaire n'ont pas été assurés (plusieurs chambres sont hors service, la cuisine n'est plus aux normes, le mobilier du restaurant est démodé et en mauvais état...). La motivation des dirigeants et du personnel a pratiquement disparu, si bien que la qualité des prestations proposées à la clientèle s'est dégradée.

Deux amis, Madame Soler et Monsieur Laverre, natifs de Confiagnac, très impliqués dans la vie locale, et navrés de voir le seul hôtel-restaurant des environs en si mauvais état, envisagent de reprendre l'affaire.

Ils ont fait une offre de reprise du fonds de commerce aux actuels propriétaires de la SARL « La Poularde ».

Par ailleurs, la municipalité, soucieuse de soutenir l'activité locale, se porte acquéreur des murs.

Après quelques semaines de négociations, le projet a pu aboutir : les compromis de vente pour le fonds de commerce et pour le bâtiment ont été signés chez le notaire du village.

Madame Soler et Monsieur Laverre n'ont aucune expérience du domaine de l'hôtellerie-restauration mais sont habitués au commerce et aux affaires. Ils envisagent conjointement avec la mairie :

- d'investir pour rénover ou restructurer le bâtiment et les équipements,
- de placer, selon des modalités restant à définir, un couple de professionnels à la tête de l'hôtel-restaurant.

Les repreneurs ont réuni de nombreuses informations et consulté certains experts. Cependant, de nombreuses questions restent encore en suspens et ils comptent sur vos compétences pour leur apporter des éléments de réponse complémentaires.

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 2/18

Dossier 1 : Un établissement en difficulté

Madame Soler et Monsieur Laverre vous demandent de porter une appréciation sur la situation actuelle de l'établissement. Vous disposez de l'extrait de l'état de synthèse de l'exercice 2005 figurant en **annexe 1**, élaboré par l'actuel expert-comptable.

Vous disposez également des données suivantes pour l'établissement « La Poularde » en 2005 :

- Nombre de jours d'ouverture : 350
- Capacité hôtelière en nombre de chambres : 12
- Nombre de chambres louées : 1 722
- Nombre de clients hébergés : 2 170
- Nombre de repas clients hôtel : 1 324
- Nombre de repas clients extérieur : 3 276
- Les prestations « Restaurant & Bar » se répartissent à concurrence de 4/5 pour l'activité « Restaurant » et de 1/5 pour l'activité « Bar ».

1.1. Afin de porter une appréciation sur l'exploitation de l'établissement « La Poularde » au 31/12/2005, **calculez les indicateurs** permettant de le situer par rapport aux normes du secteur (voir l'**annexe 1**).

1.2. À partir de ces résultats, **commentez la situation** de l'établissement (20 lignes maximum).

Dossier 2 : Un contexte économique local peu favorable

Les repreneurs ont rassemblé de nombreuses informations sur l'environnement local de Confignac (**annexe 2**). Ils souhaitent prendre en compte l'influence du contexte économique sur l'activité de l'établissement.

2.1. Dans une note **structurée** d'environ 30 lignes, **repérez les éléments** de l'environnement démographique et socio-économique de « La Poularde » qui peuvent expliquer, en partie, le faible niveau d'activité de l'établissement.

2.2. Madame Soler et Monsieur Laverre confirment leur volonté de reprise de l'établissement. Quelles sont, selon vous, **les raisons** qui peuvent motiver cette décision ?

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 3/18

Dossier 3 : Une reprise réfléchie

Madame Soler et Monsieur Laverre se posent plusieurs questions de nature juridique sur les conditions de la reprise. La plupart d'entre elles sont plus ou moins en rapport avec le fonds de commerce.

L'affaire occupe actuellement 4 salariés en CDI à l'année et quelques CDD en saison. Madame Soler et Monsieur Laverre s'interrogent pour savoir s'ils doivent reprendre l'exploitation avec les actuels salariés ou avec une nouvelle équipe.

Ils envisagent, de toute façon, de mettre à la tête de l'hôtel-restaurant un couple de professionnels, chargé de diriger l'exploitation.

3.1. En cas de cession de fonds de commerce, le repreneur **est-il tenu de réembaucher** les salariés de l'ancien exploitant ?

3.2. **Rappelez les modalités** de la mise en location-gérance d'un fonds de commerce (durée et renouvellement du contrat, fixation de la redevance, conditions pour le propriétaire du fonds et pour le locataire-gérant).

3.3. Les repreneurs **peuvent-ils donc mettre** le fonds de commerce de « La Poularde » en location-gérance ? **Justifiez** votre position.

Dossier 4 : Des gérants bien choisis

Les repreneurs, habitués aux affaires, sont parfaitement conscients du fait qu'un des éléments-clés du succès de leur projet se trouve dans le recrutement, la motivation et le contrôle du couple qu'ils envisagent de placer à la tête de l'affaire.

Madame Soler et Monsieur Laverre envisagent de recruter le couple de gérants avec l'aide d'un cabinet spécialisé.

4.1. **Indiquez 3 critères de recrutement** qui vous semblent déterminants dans leur choix.

4.2. **Présentez**, dans l'optique de motiver et de contrôler le couple de gérants, **les avantages et inconvénients**, pour Madame Soler et Monsieur Laverre, du choix d'un des statuts suivants :

- a) gérants salariés de la SARL,
- b) gérants associés dans la SARL.

Pour répondre à cette question : complétez l'annexe A (à rendre avec la copie).

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 4/18

Dossier 5 : Des actions commerciales pour relancer l'activité

Madame Soler et Monsieur Laverre envisagent la mise en œuvre d'actions commerciales pour redynamiser la fréquentation de l'établissement.

Afin de préparer leurs décisions, ils ont consulté une société d'études spécialisées « CHR Conseil ». Une partie du dossier réalisé par cette société est présentée en **annexe 3**.

Les repreneurs aimeraient, pour des raisons peut-être sentimentales, changer le nom de l'établissement (La Poularde leur semble un nom commercial d'une autre époque). Plusieurs noms se partagent leurs faveurs : Le Relais du Périgord, Le Relais de Confignac, L'auberge du Château, L'auberge d'Emilie (la fille de Madame Soler), Périgord'inn.

5.1. Analysez l'intérêt et les risques du changement de nom (sans toutefois commenter les nouveaux noms proposés).

5.2. Quelles sont les principales qualités commerciales du nom pour un hôtel-bar-restaurant ?

Les repreneurs envisagent des actions à destination de la clientèle locale d'entreprises. Les cinq cantons environnants (voir **annexe 2**) rassemblent environ 700 entreprises comprenant au moins un salarié.

5.3. Proposez deux actions permettant d'établir une relation directe et personnalisée avec la cible visée.

Les repreneurs pensent retenir le principe d'un courrier personnalisé, directement adressé aux entreprises visées (publipostage). Ils réfléchissent à la constitution du fichier des entreprises concernées.

5.4. Identifiez les informations que ce fichier doit contenir. **Précisez auprès de quels organismes** ces informations peuvent être louées ou achetées.

5.5. Quel élément peut-on ajouter au courrier proprement dit afin d'inciter le client potentiel à répondre favorablement à ce publipostage.

Les actions envisagées précédemment s'intègrent parmi un ensemble d'initiatives commerciales visant les différents segments de clientèle de l'établissement (affaires, tourisme).

5.6. Ces actions (changement de nom et publipostage) **vous paraissent-elles cohérentes avec les recommandations** proposées par CHR Conseil. **Justifiez** votre réponse en une dizaine de lignes.

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 5/18

Dossier 6 : Un projet de réaménagement des locaux

Le mauvais état des locaux nécessite d'importants travaux et les futurs repreneurs hésitent entre deux possibilités :

- 1^{ère} hypothèse : **une rénovation de l'établissement**, d'un montant de 80 000 €, qui permettra d'améliorer la qualité des produits hébergement et restaurant existants ;
- 2^{ème} hypothèse : **une restructuration importante de l'établissement**, plus particulièrement de la partie hôtel, d'un montant de 220 000 €, qui permettra de modifier la configuration des lieux et d'augmenter la capacité d'accueil en nombre de chambres.

Ils vous demandent de les aider à orienter leur choix en matière d'aménagement des locaux. Madame Soler et Monsieur Laverre ont fait réaliser des prévisions pour l'exercice 2006. Celles-ci figurent en **annexe 4**.

La municipalité, propriétaire des murs, prendra en charge les investissements liés aux aménagements des locaux ainsi que leur financement.

La SARL, dont l'activité est étudiée dans cette partie, effectuera des acquisitions en matériel, qui seront financées par emprunt.

La répartition des prestations « Restaurant & Bar » reste inchangée en 2006 : 4/5 pour l'activité « Restaurant » et 1/5 pour l'activité « Bar ».

Calculs préparatoires à l'analyse :

Le tableau de bord et le compte d'exploitation différentiel, dans l'hypothèse « rénovation », sont terminés (**annexes B et C**).

Il vous est demandé de compléter ces mêmes tableaux dans l'hypothèse « restructuration ».

6.1. Complétez le tableau de bord prévisionnel figurant en annexe B.

6.2. Complétez le compte d'exploitation différentiel figurant en annexe C.

Comparaison des deux hypothèses et analyse :

Pour éclairer la prise de décision des repreneurs, vous procédez maintenant à la comparaison et à l'analyse des deux hypothèses. Vous effectuez les **calculs dans la seule hypothèse « restructuration »** car les calculs dans l'hypothèse « rénovation » sont terminés (résultats fournis ci-après entre parenthèses).

6.3. Calculez les indicateurs commerciaux prévisionnels de 2006 : taux d'occupation (60,75% si rénovation) et addition moyenne hors taxes service compris (18,98 € si rénovation).

6.4. Expliquez la différence de loyer entre chacune des deux hypothèses.

6.5. Calculez le taux de profitabilité « RCAI / chiffre d'affaires » (9,11% si rénovation).

6.6. Calculez le chiffre d'affaires critique, puis le rapport « Chiffre d'affaires Critique / Chiffre d'affaires total » (respectivement 230 643 € et 86,74% si rénovation).

6.7. Concluez sur le risque de chaque projet et donnez votre avis sur le projet à retenir pour les repreneurs.

SESSION	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	4 heures
2006	Option B : Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	Page 6/18