

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 n° 99-186 du 16-11-1999),
- tables financières et statistiques.

**Tout autre matériel est interdit.**

**Documents à rendre avec la copie :**

*Les annexes A (pages 16 et 17) et B (pages 18 et 19) sont fournies en double exemplaire, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.*

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.  
Le sujet se compose de 19 pages numérotées dont 11 pages d'annexes.

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

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	1/19

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

### La Buvette du Familistère

Le sujet comprend quatre dossiers. Ces dossiers peuvent être traités de façon indépendante mais pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.

		Durée	Barème / 60	Pages
	Présentation de l'entreprise			3
<b>Dossier 1</b>	Au cœur du tourisme industriel	1 h 00	13	4
<b>Dossier 2</b>	De nouvelles actions commerciales à la Buvette	1 h 00	15	5
<b>Dossier 3</b>	Analyser les données de gestion	1 h 30	24	6 et 7
<b>Dossier 4</b>	Responsabilité sociétale et gestion des conflits	0 h 30	08	7 et 8

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

<b>Annexe 1</b>	À la découverte du tourisme industriel !	9
<b>Annexe 2</b>	Cooproute, construire le patrimoine européen	10
<b>Annexe 3</b>	Le « Pay what you want », formule rentable ou coup de pub ?	11
<b>Annexe 4</b>	Découvrir le concept de « café suspendu »	12
<b>Annexe 5</b>	Compte de résultat 2016	13
<b>Annexe 6</b>	Statistiques de la profession	14
<b>Annexe 7</b>	Mise en œuvre du projet d'animation	14 et 15
<b>Annexe 8</b>	La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)	15

<b>Annexe A</b>	Tableau de gestion de l'exercice 2016	16 et 17
<b>Annexe B</b>	Calcul de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'exercice 2016	18 et 19

Le sujet est librement inspiré d'une entreprise réelle. Pour les besoins de l'épreuve, les données ont été modifiées, complétées et adaptées. De ce fait, elles ne correspondent plus à la réalité même si elles restent cohérentes.

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

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	2/19

# La Buvette du Familistère

Guise est une jolie bourgade de 6 000 habitants située en Picardie aux portes de la Thiérache, au nord du département de l'Aisne. Cette cité est connue historiquement par le château des Ducs de Guise et socialement par le « Familistère », aussi baptisé « Palais Social » ou « Versailles Populaire ».

Le Familistère fut construit au milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle par Jean-Baptiste André Godin. Cet industriel implanta une grande fonderie spécialisée dans la fabrication de poêles et cuisinières en fonte. Très engagé socialement, il mit en application ses idées sur l'épanouissement de l'individu, le partage des richesses et l'égalité entre tous les hommes pour les 1 500 personnes qui y travaillaient. Il fit construire à l'usage de ses ouvriers le Familistère. Le Familistère est une cité d'expérimentation sociale au confort exceptionnel pour l'époque. En effet, à côté des logements équipés d'eau courante (chaude et froide) et de chauffage, se trouvent école mixte, piscine, théâtre, commerces (économat), buanderie, « nourricerie » (crèche), « pouponnât » (maternelle), jardins d'agrément... Cela perdurera jusqu'en 1968.

Ce site marqué par l'histoire a été rénové récemment. Il présente un réel attrait touristique, culturel et économique pour la ville de Guise et pour la région. Son potentiel est considérable. Aujourd'hui, il est classé aux Monuments Historiques et accueille plus de 50 000 visiteurs par an. Il est le premier musée de l'Aisne en termes de fréquentation. Les expositions sur le passé industriel, les jardins, les animations, le théâtre, les spectacles multimédia offrent une diversité d'activités pour tous. Les familles et les groupes scolaires visitent volontiers ce complexe exceptionnel.

La boucherie, la boulangerie et l'épicerie situées dans les économats, qui servaient autrefois à satisfaire les besoins des « familistériens », ont été transformées en un lieu de restauration loué sous l'enseigne : « la Buvette ». La direction en a été confiée, lors de l'ouverture début janvier 2013, à monsieur Pierre Leduc. Dans un cadre chaleureux, boisé, les bonnes odeurs du fournil et de la cuisine vous montent au nez dès le pas de la porte franchi. Une équipe de 5 employés propose les pains et viennoiseries aux multiples saveurs confectionnés chaque jour et une savoureuse cuisine du terroir pour un ticket moyen de 20 euros HT. L'établissement, ouvert tous les jours de l'année, a une capacité d'accueil de 60 couverts.

La Buvette est un lieu convivial avec accès indépendant permettant de déjeuner ou de se désaltérer de 11 h 00 à 17 h 30 dans la journée. La carte propose des mets variés comme des grandes tartines pour les goûts végétariens, mais aussi les amateurs de viandes ou de poissons... Les douceurs font également la part belle aux produits cuits dans un four à bois : pain perdu, brioche gourmande ou pain d'épice... Tous les plats sont à base de produits issus de l'agriculture biologique, en favorisant les approvisionnements auprès des producteurs locaux. Le challenge de Pierre Leduc est de créer un lieu gourmand, d'échange, de rencontres et d'animations, mais aussi d'entreprendre autrement, avec un objectif d'insertion et de proposer un autre regard sur ce que l'on mange.

Soucieux de la réussite de son établissement et souhaitant garder l'esprit du Familistère à savoir « le vivre ensemble » et « le consommer ensemble », il vous demande de travailler sur les quatre dossiers suivants :

- **Dossier 1 - Au cœur du tourisme industriel**
- **Dossier 2 - De nouvelles actions commerciales à la Buvette**
- **Dossier 3 - Analyser les données de gestion**
- **Dossier 4 - Responsabilité sociétale et gestion des conflits**

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	3/19

## Dossier 1 - Au cœur du tourisme industriel

Pour poursuivre la croissance du restaurant, monsieur Leduc s'implique fortement dans l'attractivité du site. Il participe à l'élaboration d'un « pass-journée » proposant aux touristes un forfait visite du Familistère et de la fonderie avec possibilité de restauration à la Buvette.

Depuis 2004, le site d'exploitation et de production de poêles et de cuisinières n'est plus visitable. Mais une révision de la stratégie de l'entreprise va permettre de faire découvrir à nouveau le travail des hommes d'aujourd'hui dans un cycle de production similaire à celui d'hier. La réouverture prochaine au public de la fonderie Godin située face au « Palais Social » représente un enjeu crucial pour le développement touristique du Familistère.

La visite débutera par la coulée de la fonte en fusion depuis les fourneaux : un véritable spectacle. Le parcours suivra les différentes étapes de la production pour se terminer au show-room où la collection de cuisinières et poêles actuels côtoie celle des modèles historiques. Dans ce contexte de découverte économique et en ouvrant aux visiteurs « les coulisses » de l'entreprise Godin, le Familistère retrouve l'essentiel de son unité. L'objectif est en effet de donner au visiteur une expérience unique de « Familistérien » le temps de son séjour et de permettre à la Buvette d'augmenter sa fréquentation.

À l'aide de l'annexe 1 et de vos connaissances, répondez aux questions suivantes :

- 1.1 Identifier les raisons qui motivent le développement du tourisme de découverte économique encore appelé tourisme industriel :
  - pour l'usine Godin,
  - pour le public,
  - pour le territoire de l'Aisne.
- 1.2 Préciser les contraintes de cette forme de tourisme pour l'usine Godin.

En outre, monsieur Leduc a découvert l'existence du projet européen « Cooproute » présenté en annexe 2.

- 1.3 Présenter les avantages d'un tel dispositif au niveau européen.

Monsieur Leduc se demande si le Familistère pourrait rejoindre ce dispositif.

- 1.4 Le Familistère répond-il aux exigences du dispositif « Cooproute » et pourrait-il prétendre à en devenir une étape ? Justifier votre réponse.
- 1.5 Rechercher les intérêts d'un dispositif tel que « Cooproute » pour le Familistère et la Buvette.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	4/19

## Dossier 2 - De nouvelles actions commerciales à la Buvette

Monsieur Leduc souhaite prendre différentes orientations commerciales :

- en proposant une nouvelle offre à destination des enfants,
- en expérimentant des concepts de vente innovants.

### ➤ Mettre l'enfant au cœur de la table

Dans un premier temps, il cherche à mieux cerner les besoins de la cible « enfants ». En effet, ces derniers font l'objet d'une attention particulière au niveau de la Cooproute et sont nombreux à venir visiter le Familistère en famille ou dans un cadre scolaire.

**2.1** Indiquer si monsieur Leduc a raison de s'intéresser au segment « enfants ».

**2.2** Préciser l'intérêt commercial de bien connaître les attentes de ce segment.

La présence d'une école et d'un théâtre au sein du Familistère fédère de nombreux projets liés aux enfants dans le cadre des visites scolaires. Monsieur Leduc souhaiterait créer, en partenariat avec le théâtre du Familistère, une offre couplant une représentation théâtrale et une animation autour des fruits et des légumes ayant lieu à la Buvette. Il vous demande de l'aider dans le cadre de sa démarche.

**2.3** Proposer et détailler deux exemples d'animations pouvant être incluses dans l'offre à destination des écoles.

### ➤ Communiquer et commercialiser autrement

Puis, il réfléchit à de nouvelles méthodes mercatiques fortement liées à la notion de solidarité ou à la volonté de mettre le client au cœur de la vie de l'établissement. Lors de ses recherches, il découvre deux modèles économiques pour lesquels il vous transmet les annexes 3 et 4.

Même si les deux expériences relatées intéressent vivement monsieur Leduc, il hésite tout de même à les mettre en place. Il souhaiterait votre avis sur la pertinence de chacune d'elles dans le cadre d'un établissement intégré au sein du Familistère tel que la Buvette.

**2.4** Analyser chacune des deux opérations en précisant de quel type d'action mercatique il s'agit et quels sont ses avantages et ses inconvénients pour la Buvette.

**2.5** Quelle opération serait selon vous la plus intéressante pour la Buvette ? Argumenter votre réponse.

Monsieur Leduc souhaiterait contrôler l'impact de l'opération choisie et évaluer l'intérêt de sa possible reconduction. Il s'interroge sur l'intérêt de la mise en place d'un questionnaire à faire remplir par les clients pendant la durée de l'opération.

**2.6** Indiquer les informations pertinentes à recueillir dans le cadre de cette analyse par questionnaire.

**2.7** Préciser les principales étapes que monsieur Leduc devra suivre afin de mener à bien cette mission.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	5/19

## Dossier 3 - Analyser les données de gestion

**NB : tous les calculs seront arrondis au centième le plus proche et devront être soigneusement présentés.**

Monsieur Pierre Leduc, soucieux de la bonne gestion de son établissement, désire mettre en place un suivi de l'activité de la Buvette et ainsi faciliter les relations avec les partenaires : gestionnaire du site, expert comptable, banque.

Il souhaite notamment mieux comprendre la formation du résultat comptable de la dernière année d'activité et vous demande d'accomplir les travaux suivants afin de l'aider dans sa démarche.

### ➤ Analyser le résultat de l'exercice 2016

- 3.1 À partir de l'annexe 5, compléter le tableau de gestion de l'exercice 2016 figurant en annexe A.
- 3.2 À l'aide de l'annexe B, vérifier l'exactitude du montant de l'EBE de l'année 2016 transmis par l'expert comptable.
- 3.3 Donner les raisons de procéder au calcul de l'EBE.

Suite à votre analyse d'exploitation (annexes A et B), monsieur Leduc souhaite comparer sa performance avec les statistiques de la profession. Il dispose de données professionnelles présentées en annexe 6.

L'originalité du concept de la Buvette le conduit à s'interroger sur le point de comparaison à retenir pour interpréter ses résultats.

- 3.4 Afin d'établir une comparaison significative entre les performances de la Buvette et les statistiques fournies en annexe 6, préciser le(s) type(s) d'activité à prendre en considération.
- 3.5 Rédiger, à partir des annexes 5, 6, A et B, une note structurée présentant une analyse des résultats de la Buvette.

### ➤ Mise en œuvre du projet d'animation

Pour finaliser son étude mercatique concernant les animations fruits et légumes destinées aux groupes scolaires, monsieur Leduc cherche à en évaluer la faisabilité et la rentabilité potentielle.

Il vous transmet pour cela les informations qu'il a rassemblées en annexe 7 partie A.

- 3.6 En prenant pour base les hypothèses de l'annexe 7 partie A, déterminer le nombre d'enfants qu'il faut accueillir pour que l'activité d'animation dégage un bénéfice de 400 euros par mois à l'établissement.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	6/19

**3.7** Déterminer le coût cible unitaire par enfant à respecter compte tenu des objectifs de rentabilité fixés par monsieur Leduc.

Un mois après le lancement des ateliers, monsieur Leduc dresse un bilan de sa nouvelle activité : 249 enfants ont été accueillis et les dépenses nécessaires à l'organisation ont été chiffrées de manière distincte dans la comptabilité, annexe 7 partie B.

**3.8** Évaluer le coût global réel des animations.

**3.9** Préciser si la seule prise en compte des coûts spécifiques à cette activité est pertinente du point de vue de la gestion.

**3.10** Calculer l'écart entre le coût global réel et le coût global théorique préalablement défini par monsieur Leduc et analyser cet écart sur coût en deux sous-écarts :

- écart sur coût unitaire,
- écart sur nombre d'enfants participant.

Commenter vos résultats.

**3.11** La nouvelle offre a-t-elle été profitable ? Monsieur Leduc est désireux de poursuivre cette activité, il vous demande de le conseiller afin d'en améliorer le niveau de profit unitaire.

## Dossier 4 - Responsabilité sociale et gestion des conflits

Les convictions de monsieur Leduc de mener une politique sociale solidaire font du restaurant un établissement original en accord avec l'utopie sociale développée par Jean-Baptiste André Godin.

Il est particulièrement soucieux de vraies questions sociales : le bien manger, les produits de saison, la valorisation des productions régionales et l'intégration de la mixité sociale.

Il veut donc avoir comme ligne de conduite un engagement vis-à-vis de la Société mais aussi vis-à-vis de ses salariés.

**4.1** Citer, à l'aide de l'annexe 8 et de vos connaissances, les effets attendus d'une démarche de responsabilité sociale.

L'engagement dans une démarche de responsabilité sociale nécessite quelques modifications des méthodes de travail et de production.

En effet, afin d'être cohérent avec les valeurs sociales et idéalistes du Familistère, monsieur Leduc vient de décider de fabriquer exclusivement des plats à base de produits frais ce qui induit une modification importante des tâches pour le personnel notamment en cuisine.

Monsieur Leduc est en désaccord à ce sujet avec son chef de cuisine.

En effet, le chef de cuisine remet fortement en cause cette évolution et refuse de mettre en place uniquement du frais. Malgré de nombreuses discussions, le conflit n'est toujours pas réglé.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	7/19

4.2 Le chef peut-il refuser de se soumettre à la décision de monsieur Leduc ?

4.3 Quelle peut être l'issue du conflit si le salarié s'entête dans son refus ? Argumenter votre réponse.

Monsieur Leduc considère à regret l'éventualité de se séparer de son salarié. Il étudie les différentes possibilités qui s'offrent à lui.

4.4 Expliquer le principe de la rupture conventionnelle. Cette solution pourrait-elle être mise en œuvre par monsieur Leduc ?

4.5 Proposer une action de management du personnel qui aurait, éventuellement, pu éviter ce conflit.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	8/19



## Annexe 1 - À la découverte du tourisme industriel !

(...) Pour cette nouvelle rencontre dédiée aux professionnels du tourisme installés dans l'Albret, il a été proposé de découvrir les rouages du tourisme industriel. « *C'est un tourisme qui permet de découvrir un produit sur un territoire donné et de voir sa production* », explique Raymond Le Saux, responsable du secteur villeneuvois de la CCI. Mais, en Lot-et-Garonne, peu de structures ont développé cet aspect-là « *si ce n'est le musée du foie gras à Frespech* ».

Et l'intervenant d'en préciser la raison « *cela coûte souvent très cher de se mettre aux normes pour accueillir des spectateurs, notamment en zone de production. Il faut tout mettre en place pour éviter les contacts avec les produits en fabrication* ». Certains s'y essaient actuellement comme la fromagerie Baeschler au Temple-sur-Lot. « *Il faut souligner que ce type de tourisme marche assez bien en agro-alimentaire* », souligne-t-il ou alors sur des sites industriels à l'image d'Airbus à Toulouse.

Dans ce cas précis, les investissements nécessaires ne posent pas de problème. « *Pour des structures familiales à l'échelle humaine, cela est souvent plus délicat* », souligne le responsable de la CCI. Même si cela « *est contraignant* », les acteurs touristiques sont encouragés à suivre cette voie. Des aides peuvent être attribuées comme celle de la FEADER avec un plafond de 150 000 €. « *Cela peut représenter une diversification stratégique* », commente Jean-François Garrabos. (...)

Source : [www.ladepeche.fr](http://www.ladepeche.fr)

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	9/19

## Annexe 2 - Cooproute, construire le patrimoine européen

Bruxelles, la capitale de l'Europe où est né le mouvement coopératif, en 1844, près de Manchester. En tant que secteur clé de l'économie européenne, le tourisme est un domaine très efficace pour améliorer le patrimoine européen. « *En rencontrant les touristes, les coopératives peuvent facilement transmettre leur culture et leurs valeurs qui jouent un rôle essentiel dans la construction de la société européenne. Soutenir Cooproute est une opportunité d'enrichir nos citoyens que nous offrons à travers la diversité que représente la Culture coopérative* » (...).

Les participants à la conférence ont expliqué la raison pour laquelle les coopératives sont un modèle d'inspiration pour offrir une expérience touristique durable tout en diffusant les valeurs coopératives d'autonomie, de responsabilité personnelle, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. À l'occasion du débat il a également été recommandé aux parties prenantes européennes que Cooproute soit reconnue par le Conseil de l'Europe comme Itinéraire culturel européen. « *La culture coopérative est positive pour l'Europe (...) parce que elle est inspirée par la durabilité du développement, elle présente un esprit d'entreprise tout en étant solidaire et, surtout, elle a une grande capacité à saisir les nouveaux besoins de gens, dans le respect de leurs territoires* ».

Près de 80 destinations font déjà partie de Cooproute. Ce sont des coopératives et des musées qui offrent une expérience de tourisme durable et innovante dans toute l'Europe : ils préservent le patrimoine culturel et industriel local tout en promouvant l'histoire et les valeurs du mouvement coopératif avec un accent particulier mis sur les jeunes.

Le choix des destinations est varié. À l'heure actuelle la plupart d'entre elles sont des musées, des sites historiques et naturels tandis que d'autres proposent un divertissement et un hébergement et des services directement liés au tourisme. On rencontre aussi des coopératives actives dans l'éducation, l'agriculture, le travail social ou la production artisanale qui proposent également une importante expérience touristique. La majorité d'entre elles sont des coopératives de travail associé et des coopératives sociales.

(...) Les coopératives représentent une importante source d'inspiration pour un tourisme plus responsable axé sur les personnes. Les activités des coopératives de Cooproute contribuent de manière significative à la préservation et la valorisation du patrimoine culturel et industriel de leur région. Ce faisant, elles rendent non seulement leur région attrayante pour les touristes mais elles promeuvent aussi activement les valeurs et les principes de la coopération. (...)

CECOP, la Confédération européenne des coopératives actives dans l'industrie et les services, a conçu Cooproute en partenariat avec d'autres organisations coopératives, des autorités locales et des entités de toute l'Europe. Elle a commencé dans le cadre d'un projet de 18 mois cofinancé par la Commission européenne qui touche maintenant à sa fin. Cependant l'itinéraire se consolide. Jusqu'à présent le plus grand nombre des destinations de Cooproute se retrouve en Italie où a émergé l'idée du projet mais aussi en Espagne, au Royaume-Uni ainsi que dans d'autres pays comme la France, Malte, le Portugal et la Bulgarie. Tous les sites dans toute l'Europe qui désirent renforcer leur potentiel touristique tout en favorisant l'histoire, la culture et les valeurs du mouvement coopératif, peuvent avoir recours au guide en ligne Cooproute disponible sur [www.cooproute.coop](http://www.cooproute.coop).

Source : [www.cecop.coop/cooproute-building-european](http://www.cecop.coop/cooproute-building-european), 24 février 2015

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	10/19

## Annexe 3 - Le « Pay what you want », formule rentable ou coup de pub ?

**Le 21 juillet dernier, cinq hôtels parisiens permettaient à leurs clients, sur une période d'une vingtaine de jours, de fixer eux même le prix de leur nuitée. Une belle idée, mais pour quels résultats ?**

L'expérience ayant touché à sa fin hier, c'est maintenant l'heure du bilan. Pendant toute la durée de l'opération, les établissements concernés ont tourné à guichet fermé. Selon Aldric Duval, l'instigateur de cette expérience et propriétaire de l'hôtel quatre étoiles la Tour d'Auvergne, les clients ont payé un prix moyen 15 % inférieur au prix proposé habituellement. Il explique cette différence par une « prime à l'expérience » que s'octroie le client, en quelques sortes, une rémunération pour servir de cobaye. Pour le Plaza Opera Hotel par exemple, chaque nuit a donc rapporté 103,70 euros au lieu de 122 euros pour une chambre double classique. Un client, visiblement très satisfait du service a même payé un prix supérieur au tarif habituel : 165 euros au lieu de 159 euros. Seul un consommateur n'a pas joué le jeu en laissant une somme modique.

Mais pourquoi prendre un tel risque ? « Pour retrouver le juste prix d'une nuitée » confie Aldric Duval. D'après lui, la variation saisonnière du prix des chambres avec des tarifs exorbitants lors des périodes pleines et plus bas le reste de l'année ne se justifient pas pour une prestation identique. « D'un côté on vend à perte, et de l'autre on prend le client pour un pigeon » souligne t-il. « Donner la parole » aux consommateurs permet de connaître le prix qu'ils sont prêt à payer pour une prestation. Dans cette expérience, ils devaient en prime répondre à un questionnaire sur la qualité du service. Non rentable, cette formule ne sera pas reconduite, mais les hôteliers pourront ajuster leurs tarifs et revoir les points à améliorer. Une belle opération marketing à moindre frais, donc.

Le « Pay what you want » n'est d'ailleurs pas une idée nouvelle. Venue de Grande-Bretagne, elle a été expérimentée en France en 2009 par l'agence de voyage Madame Vacances, puis en 2010 par la chaîne d'hôtels Best Western<sup>1</sup>. À chaque fois, des fiascos économiques mais de jolis coups de buzz...

Source : [www.capital.fr](http://www.capital.fr), Arthur Petitjean, 11 août 2014

---

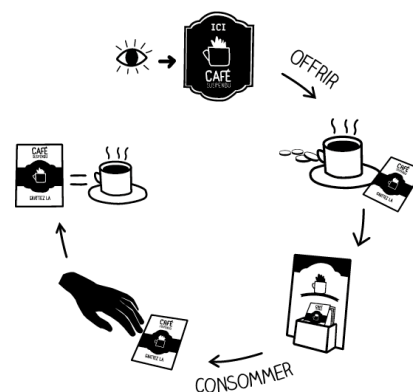
<sup>1</sup> Les clients ayant bénéficié de quelques 750 nuitées avaient ainsi payé en moyenne 40 % à 60 % du tarif normal, selon le groupe.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurations	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	11/19

## Annexe 4 - Découvrir le concept de « café suspendu »

**Pour offrir :** commande un café suspendu en plus de ta conso. Le serveur te remet une carte à gratter que tu mettras dans le présentoir de l'association, sur le comptoir.

**Pour bénéficiaire :** repère sur le comptoir le présentoir « café suspendu ». Prends une carte grattée et commande ton café.



**Qui peut prendre un café suspendu ?** Tout le monde !

De la même manière que l'on peut payer un café à son meilleur ami ou à un inconnu, n'importe qui peut recevoir ce don gratuit. Du sans-abri à monsieur tout-le-monde qui a oublié son portefeuille en passant par l'étudiant temporairement fauché et la mère de famille qui a simplement envie de prendre une pause dans sa journée.

(...) Nous savons que certaines personnes sont plus fragiles que d'autres, et c'est pour cela que nous les informons de manière prioritaire en passant par des canaux associatifs, nous travaillons en effet main dans la main avec de grandes associations telles que le samu social, Emmaüs et la Croix Rouge.

**En prenant un café suspendu, vous nous aidez à « boucler la boucle » du café suspendu :** sans vous, les cafés offerts restent indéfiniment en attente et tous les efforts mis en place ne portent au final aucun fruit.

*Source : site de l'association « café suspendu »*

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	12/19

CHARGES	MONTANT	PRODUITS	MONTANT
<b>Charges d'exploitation</b>		<b>Produits d'exploitation</b>	
Achat de matières premières et autres approvisionnements	175 200	Production vendue (biens et services)	700 800
Variation des stocks	2 100	<b>Sous total A : Montant net du chiffre d'affaires</b>	<b>700 800</b>
Autres achats et charges externes (1)	154 176	Production stockée	
Impôts, taxes et versements assimilés (2)	12 500	Production immobilisée et consommée	8 800
Salaires et traitement	134 688	Subventions d'exploitation (4)	2 232
Charges sociales	36 456	Reprise sur amortissement, dépréciations, provisions	
Dotations aux amortissements	35 000	Autres produits	
Dotations aux dépréciations			
Dotations aux provisions			
Autres charges	1 900		
		<b>Sous total B</b>	<b>11 032</b>
<b>Total 1</b>	<b>552 020</b>	<b>Total 1 (A+B)</b>	<b>711 832</b>
<b>Charges financières</b>		<b>Produits financiers</b>	
Intérêts et charges assimilés (3)	15 000	De participation	
Différences négatives de change		D'autres valeurs mobilières et créances	
Charges nettes sur valeurs mobilières de placement		Autres intérêts et produits assimilés	
		Différences positives de changes	
		Produits nets sur cession de valeurs mobilières de placement	
<b>Total 2</b>	<b>15 000</b>	<b>Total 2</b>	<b>0</b>
<b>Charges exceptionnelles</b>		<b>Produits exceptionnels</b>	
Sur opérations de gestion	1 000	Sur opérations de gestion	
Dotations aux dépréciations et aux provisions		Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	
<b>Total 3</b>	<b>1 000</b>	<b>Total 3</b>	<b>0</b>
Participation des salariés aux résultats			
Impôts sur les bénéfices	47 937		
<b>Total des charges</b>	<b>615 957</b>	<b>Total des produits</b>	<b>711 832</b>
<b>Solde créditeur = bénéfice</b>	<b>95 875</b>	<b>Solde débiteur = perte</b>	
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>711 832</b>	<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>711 832</b>

(1) dont 12 000 € de loyer et 23 500 € de personnel intérimaire. (3) dont 10 000 € d'intérêts et 5 000 € de commissions sur moyens de paiement.  
(2) dont 4 000 € de taxes à imputer dans les charges de personnel. (4) subvention accordée pour l'embauche de salariés.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	13/19

## Annexe 6 - Statistiques de la profession

	Type d'activité	RATIOS
<b>COÛT MATIÈRES</b>	Restaurant	30 %
	Café restaurant	24 %
	Crêperie	24 %
	Pizzeria	24 %
<b>COÛT DU PERSONNEL</b>	Restaurant	43,7 %
	Café restaurant	42,2 %
	Crêperie	51,1 %
	Pizzeria	47 %

<b>FRAIS GÉNÉRAUX</b>	10 - 15 %
<b>COÛT D'OCCUPATION</b>	10 - 12 %

	Marge Brute	VA	EBE
Restaurant	68,9 %	48,4 %	15,3 %
Café restaurant	67,3 %	47,1 %	16,3 %
Crêperie	75,9 %	55,9 %	21,4 %
Pizzeria	71,5 %	51,2 %	17,5 %

*Source : CCI Alençon, principaux ratios et points de repère en gestion en HR, janvier 2014*

## Annexe 7 - Mise en œuvre du projet d'animation

### A- Les hypothèses de départ de monsieur Leduc

#### Le tarif

La cible concernée par les animations est de type scolaire. Monsieur Leduc doit, en termes de tarif pratiqué, s'aligner sur les propositions déjà existantes sur le site du Familistère. L'entrée au théâtre ou les animations pédagogiques déjà existantes (par exemple l'atelier céramique) sont facturées au prix de 5 € TTC par élève (taux de TVA à 20 %).

#### Objectif de profit

Dans son projet, monsieur Leduc a déterminé un profit cible à atteindre de 25 % du prix de vente HT.

#### Déroulement des ateliers

Il envisage de mettre en place en parallèle des ateliers de 30 minutes prévus chacun pour 5 enfants maximum. Certains membres du personnel sont d'ores et déjà d'accord pour en assurer l'encadrement (mise en place, réalisation et nettoyage). Les ateliers se dérouleraient en fin de matinée, avant l'ouverture de l'établissement.

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	14/19

## Annexe 7 (suite) - Mise en œuvre du projet d'animation

### B- Premiers chiffres : un mois après le lancement

La Buvette possède déjà la majorité des équipements nécessaires à la réalisation des ateliers. Monsieur Leduc a donc uniquement pris en compte les coûts supplémentaires générés par la nouvelle offre.

Le contrôle de ses approvisionnements montre les dépenses suivantes :

Total TTC des factures de fruits et légumes (TVA 5,5 %)	121 € TTC
Petits équipements à usage unique	0,37 € HT par enfant
Tenues de protection à usage unique	0,41 € HT par enfant
Dépenses diverses évaluées (eau, électricité...)	50 € HT

Sur l'ensemble des ateliers réalisés, un seul n'était pas complet.

Chaque atelier a donné lieu à une rémunération (pour le salarié responsable de l'encadrement) de 45 minutes :

- au taux horaire de 9,90 € brut majoré de 10 % (majoration accordée par la direction pour motiver le personnel à encadrer les ateliers) ;
- au taux de cotisations patronales 40 %.

## Annexe 8 - La responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

### La RSE, c'est quoi au juste ?

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est une nouvelle forme de gouvernance des entreprises : une entreprise décide de façon volontaire de devenir « citoyenne du Monde » en se préoccupant de son impact social, environnemental et économique. Son but est toujours de croître en gagnant de l'argent, mais pas seulement. Selon sa taille et ses moyens, l'entreprise s'implique concrètement pour répondre aux enjeux du développement durable. Mettre en place une stratégie de RSE implique notamment un important travail de réflexion sur l'ancrage local de l'entreprise (sa contribution économique au niveau local, son implantation en harmonie avec un territoire et ses ressources...) et ses répercussions au niveau planétaire (son impact sur l'environnement, l'impact de ses décisions sur les populations d'autre pays, notamment en cas de délocalisation...). La RSE implique donc un équilibre ainsi défini par l'agronome et écologue français René Dubos : « *agir local, penser global* ».

Source : *L'industrie hôtelière*, 3 septembre 2012

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	15/19

<b>Annexe A - Tableau de gestion de l'exercice 2016</b>
---

ÉLÉMENTS	MONTANT	% CAHT
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		
Coût matières (1)		
<b>MARGE BRUTE</b>		
Coût du personnel (2)		
<b>MARGE SUR COÛT PRINCIPAL</b>		
Frais généraux (3)		
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>		
Coût d'occupation (4)		
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		
Impôt sur les bénéfices		
<b>RÉSULTAT NET</b>		

**Justification du calcul des coûts**

(1) Coût matières :
(2) Coût du personnel :
(3) Frais généraux :
(4) Coût d'occupation :

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	16/19



**Annexe A - Tableau de gestion de l'exercice 2016**

ÉLÉMENTS	MONTANT	% CAHT
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>		
Coût matières (1)		
<b>MARGE BRUTE</b>		
Coût du personnel (2)		
<b>MARGE SUR COÛT PRINCIPAL</b>		
Frais généraux (3)		
<b>RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION</b>		
Coût d'occupation (4)		
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>		
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL</b>		
Impôt sur les bénéfices		
<b>RÉSULTAT NET</b>		

**Justification du calcul des coûts**

(1) Coût matières :
(2) Coût du personnel :
(3) Frais généraux :
(4) Coût d'occupation :

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	17/19

**Annexe B - Calcul de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'exercice 2016**

Le rapport de gestion en préparation, affiche un EBE de : 196 712.

ÉLÉMENTS	EXERCICE 2016
Ventes de marchandises	
Coût d'achat des marchandises vendues	
<b>Marge commerciale (I)</b>	
Production vendue	
Production stockée	
Production immobilisée et consommée	
<b>Production de l'exercice (II)</b>	
<b>Total I + II</b>	
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	
<b>Valeur ajoutée</b>	
Subventions d'exploitation	
Charges de personnel	
Impôts et taxes	
<b>Excédent Brut d'Exploitation ou Insuffisance Brute d'Exploitation</b>	<b>196 712</b>

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	18/19

**Annexe B - Calcul de l'Excédent Brut d'Exploitation de l'exercice 2016**

Le rapport de gestion en préparation, affiche un EBE de : 196 712.

ÉLÉMENTS	EXERCICE 2016
Ventes de marchandises	
Coût d'achat des marchandises vendues	
<b>Marge commerciale (I)</b>	
Production vendue	
Production stockée	
Production immobilisée et consommée	
<b>Production de l'exercice (II)</b>	
<b>Total I + II</b>	
Consommations de l'exercice en provenance de tiers	
<b>Valeur ajoutée</b>	
Subventions d'exploitation	
Charges de personnel	
Impôts et taxes	
<b>Excédent Brut d'Exploitation ou Insuffisance Brute d'Exploitation</b>	<b>196 712</b>

Session 2017	EXAMEN : BTS Hôtellerie-Restaurant	Durée	4 heures
	Option B - Art culinaire, art de la table et du service	Coefficient	3
<b>HRBEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	SUJET/Feuille	19/19