

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 16/11/99),
- Tables financières et statistiques.

**Tout autre matériel est interdit.**

En dehors de cette page de garde, ce sujet comporte 20 pages numérotées de 1/20 à 20/20 :  
4 pages de textes numérotées de 2/20 à 5/20 et 15 pages d'annexes numérotées de 6/20 à 20/20.

Nota : les annexes A, B, C et D 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	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>		
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Coefficient	3

# BTS HÔTELLERIE RESTAURATION SESSION 2008

## OPTION B : ART CULINAIRE, ART DE LA TABLE ET DU SERVICE

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

Durée : 4 heures

#### “ L'hôtel LUCILLE ”

Documents et matériels autorisés :

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

En dehors de la page de garde précédente, ce sujet comporte 20 pages numérotées de 1 à 20,  
4 pages de textes numérotées de 2/20 à 5/20 et 15 pages d'annexes numérotées de 6/20 à 20/20.

Nota : Les annexes A, B, C et D sont fournies en deux exemplaires chacune, 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 5 dossiers qui peuvent être traités de manière indépendante.

Dossiers	Thèmes	Durée	Barème / 60	Page
	Présentation de l'entreprise			Page 2
Dossier 1	Grenoble et le tourisme d'affaires	0 h 30	8 / 60	Page 3
Dossier 2	Une entreprise en bonne santé	1 h 00	15 / 60	Page 3
Dossier 3	La nouvelle offre petits déjeuners	1 h 00	17 / 60	Page 3 et 4
Dossier 4	Le choix des fournisseurs et la mise en place de la nouvelle offre petits déjeuners	0 h 45	10 / 60	Page 4 et 5
Dossier 5	Les résultats prévisionnels	0 h 45	10 / 60	Page 5

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

Annexe 1	Grenoble et tourisme d'affaires	Page 6
Annexe 2	Compte de résultat, données commerciales et comptables	Pages 7
Annexe 3	Chiffres clés en Rhône-Alpes	Page 8
Annexe 4	Petits déjeuners : reformulation de l'offre	Pages 8 et 9
Annexe 5	Projet de questionnaire	Page 10
Annexe A	Tableau de bord de gestion pour 2007 (un exemplaire est à rendre avec la copie)	Pages 11 et 12
Annexe B	Tableau de bord commercial pour 2007 (un exemplaire est à rendre avec la copie)	Pages 13 et 14
Annexe C	Un ou plusieurs fournisseurs ? (un exemplaire est à rendre avec la copie)	Pages 15 et 16
Annexe D (partie 1)	Tableau prévisionnel de marges : éléments concernant l'offre Petits Déjeuners (un exemplaire est à rendre avec la copie)	Pages 17 et 18
Annexe D (partie 2)	Tableau prévisionnel de marges : éléments concernant l'ensemble des activités (un exemplaire est à rendre avec la copie)	Pages 19 et 20

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	1 / 20

## « L'hôtel LUCILLE »

L'hôtel LUCILLE est un hôtel 3 étoiles implanté à 6 km du centre de Grenoble, à proximité des centres d'affaires Alpexpo et du Palais des Congrès.

Fort bien localisé près des routes qui mènent aux stations de montagne, l'hôtel bénéficie du climat agréable du Dauphiné au coeur d'un splendide panorama montagneux.

Située à trois heures de TGV de Paris, la ville de Grenoble a su attirer les entreprises. Disposant d'un tissu économique très dense, elle s'est bâtie une solide réputation de pépinière technologique avec de nombreuses sociétés réputées, des laboratoires internationaux de recherche médicale et biologique, et des universités. La réussite de son tissu économique favorise le tourisme d'affaires.

L'hôtel appartient à un couple d'indépendants, Madame et Monsieur Perrot, qui gèrent cet établissement depuis 1984. L'hôtel, ouvert 365 jours par an, dispose de 80 chambres dont les prix affichés s'échelonnent de 80 à 100 €. Le restaurant de l'hôtel a une capacité de 100 couverts. Il est ouvert le midi et le soir (deux services par jour). La salle de restaurant accueille aussi, le matin, le service des petits déjeuners.

L'hôtel LUCILLE accueille essentiellement une clientèle d'affaires et met au service de ses clients sa grande expérience dans l'organisation de tous types de réunion et séminaire.

L'établissement propose également des salons entièrement équipés et climatisés ainsi que des chambres rénovées et elles aussi climatisées. Les salons particuliers accueillent les séminaires, jusqu'à 150 personnes, dans une ambiance feutrée et studieuse.

Sont à la disposition de la clientèle :

- 1 salle de 150 m<sup>2</sup>, modulable en 3 salles ;
- 2 salles de 25 et 36 m<sup>2</sup> qui peuvent être regroupées ;
- 1 salon de 75 m<sup>2</sup>.

Le terrain de tennis, la piscine et la terrasse permettent d'allier travail et détente pour le plus grand plaisir des clients.

Monsieur et Madame Perrot souhaitent analyser les perspectives touristiques de la ville de Grenoble dont ils sont tributaires. Ils s'interrogent sur la situation de l'exploitation et, plus précisément, sur l'offre actuelle et future du petit déjeuner qui est, peut-être, un facteur de croissance potentielle pour l'entreprise.

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	2 / 20

## Dossier 1 : Grenoble et le tourisme d'affaires

L'hôtel Lucille, du fait de sa localisation dans la ville de Grenoble, est étroitement dépendant du tourisme d'affaires. Vous disposez de l'annexe 1 pour vous aider à analyser le tourisme à Grenoble.

**1.1. Définissez et illustrez** la notion de tourisme d'affaires.

**1.2. Recherchez** les atouts de la ville de Grenoble pour le développement de son tourisme d'affaires. **Concluez** sur les perspectives d'avenir de l'hôtel LUCILLE.

## Dossier 2 : Une entreprise en bonne santé

Dans le but de conseiller les propriétaires sur la gestion future de leur établissement, vous utilisez les données de l'annexe 2 afin de réaliser le travail suivant :

**2.1. Complétez** le tableau de bord pour l'année 2007 :

- dans sa partie gestion (Annexe A),
- et dans sa partie commerciale (Annexe B).

Après avoir effectué vos calculs, vous prenez connaissance des ratios moyens de la profession fournis dans l'annexe 3.

**2.2.** Dans un rapport d'une trentaine de lignes maximum, **donnez votre avis** sur la vitalité de l'entreprise et **faites des propositions** d'actions à envisager pour l'avenir.

## Dossier 3 : La nouvelle offre petits déjeuners

Monsieur et Madame Perrot souhaitent améliorer le taux de captage du petit-déjeuner. Ils décident de faire évoluer l'offre du buffet petit déjeuner. Pour ce faire, ils vous confient le document en annexe 4, qu'ils vous demandent d'étudier.

**3.1. Déterminez** les améliorations à apporter au niveau des mets et celles à apporter au niveau de la présentation (15 lignes maximum).

Après cette étude documentaire, Monsieur et Madame Perrot veulent affiner leur connaissance des attentes de leur clientèle en réalisant une enquête par sondage. Ils décident de réaliser cette enquête pour déterminer les attentes en terme de petits déjeuners auprès de leur clientèle. Ils considèrent que toute la clientèle doit être représentée et que les critères déterminants sont la catégorie de clientèle (affaires et tourisme) et le sexe.

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	3 / 20

Ils vous demandent de les conseiller pour la rédaction et l'administration du questionnaire. Ils ont préparé un questionnaire que vous trouverez en annexe 5 et sollicitent votre aide pour finaliser son contenu. Il s'agit d'un questionnaire auto-administré et il faut donc impérativement mettre une phrase d'introduction et une phrase de conclusion.

**3.2. Rédigez** les phrases d'introduction et de conclusion du questionnaire.

La cinquième question du questionnaire informe uniquement sur le souhait d'avoir ou non des œufs au petit déjeuner.

**3.3. Proposez** une question supplémentaire qui complètera l'information sur les modes de préparation des œufs souhaités par les clients.

**3.4. Précisez** en quoi la sixième question est incorrecte. **Proposez** une formulation correcte.

Le questionnaire sera distribué aux clients au moment de l'accueil et une urne sera disposée près de la réception pour la restitution du questionnaire complété.

**3.5. Conseillez** à Monsieur et Madame Perrot des actions pour **inciter** les clients à répondre et **veiller** à la représentativité de leur échantillon.

L'analyse des résultats de l'enquête conduit les deux hôteliers à enrichir leur buffet de petits déjeuners.

**3.6. Indiquez** les supports de communication qui peuvent être déployés à l'intérieur de l'hôtel pour informer les clients de cette nouvelle offre petits déjeuners. **Justifiez** vos propositions.

Monsieur et Madame Perrot souhaitent également attirer une clientèle extérieure de petit déjeuner d'affaires.

**3.7. Proposez** deux actions de communication pour attirer cette nouvelle clientèle.

## Dossier 4 : Le choix des fournisseurs et la mise en place de la nouvelle offre petits déjeuners

Les résultats de l'enquête mettent en évidence la nécessité de diversifier l'offre de pains (pain bio, pain complet, pain de campagne...). Le fournisseur habituel de l'hôtel ne fabrique pas encore de pain bio. Bien que très satisfaits des prestations de ce fournisseur, Monsieur et Madame Perrot s'interrogent sur la nécessité de faire appel à un autre fournisseur en complément ou de demander à leur fournisseur habituel de s'investir dans cette nouvelle production. Pour éclairer leur décision ils souhaitent faire le point sur les avantages et les inconvénients à travailler avec un seul ou plusieurs fournisseurs.

**4.1. Complétez** l'annexe C pour éclairer la décision de Monsieur et Madame Perrot.

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	4 / 20

Après avoir pris connaissance de votre tableau ils décident de travailler avec leur unique fournisseur habituel.

Monsieur et Madame Perrot ont redéfini l'offre petit-déjeuner au niveau des mets et envisagent d'améliorer la présentation du buffet petit-déjeuner. Ils ont pour projet de refaire la décoration de la salle à manger mais également d'acheter des nouveaux matériels pour la présentation du petit déjeuner et en particulier ils souhaitent s'équiper avec une nouvelle « cloche chauffante » (« chafing dish ») pour les œufs et une nouvelle vitrine réfrigérée pour présenter des fromages et des charcuteries. Ce matériel sera utilisé par plusieurs personnes, il devra être simple d'utilisation et devra disposer d'un service après vente efficace. Après consultation de divers catalogues, Monsieur et Madame Perrot passent commande.

**4.2. Identifiez** précisément l'acte juridique qui lie Monsieur et Madame Perrot et leur fournisseur. À quelles conditions cet acte juridique est-il valable ?

**4.3. Précisez** à quelle obligation est tenu le fournisseur, une fois que Monsieur et Madame Perrot sont en possession de ce matériel.

La mise en place du nouveau buffet de petits déjeuners et l'utilisation des nouveaux matériels nécessitent un travail supplémentaire pour le personnel.

**4.4.** D'après vos connaissances personnelles et en vous aidant de l'annexe 4, **indiquez** comment la direction de l'hôtel pourrait améliorer les performances de son personnel afin ne pas avoir à procéder à des embauches supplémentaires ?

## Dossier 5 : Les résultats prévisionnels

Monsieur et Madame Perrot vous demandent d'établir des prévisions pour l'année 2008.

**5.1. Calculez** les données prévisionnelles relatives à l'offre « petits déjeuners » (en complétant l'annexe D, partie 1), puis celles relatives à l'ensemble des activités de l'établissement (en complétant l'annexe D, partie 2).

**5.2. Concluez** sur la pertinence de la refonte de l'offre « petits déjeuners ».

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	5 / 20

## Annexe 1 : Grenoble et le tourisme d'affaires

Plus de 3 400 manifestations d'affaires, 90 congrès, 575 séminaires résidentiels, 10 salons professionnels... Grenoble note en 2005 une progression du tourisme d'affaires (+ 8 %). Les résultats enregistrés les premiers mois de 2006 sont tout aussi encourageants : + 7 % du volume de clients accueillis, + 15 % de clientèle étrangère par rapport à l'année dernière...

Pourquoi Grenoble attire-t-elle ? [...]

Côté offres, Grenoble possède deux centres de congrès : Alpexpo/Alpes congrès et Europole centre de congrès. Ces structures modernes permettent à la ville de rivaliser avec les grandes destinations de congrès.

Amphithéâtres de 490 à 3000 places, salles de réunions capables d'accueillir jusqu'à 180 personnes, espaces de réception pour des soirées de gala et pour les expositions jusqu'à 42 000 m<sup>2</sup>... Grenoble s'adapte aux attentes des organisateurs de manifestations. Dernièrement, les membres de la CFDT ont été accueillis à Grenoble en juin 2006 pour leur 46<sup>ème</sup> congrès national.

Outre ces deux centres de congrès, Grenoble compte 130 salles de réunion réparties à travers l'agglomération dont une pouvant accueillir 3000 personnes. Ces salles, de la plus fonctionnelle à la plus insolite, sont à louer toute l'année.

S'ajoutent à cela, des lieux de caractère. Grenoble est dotée d'une richesse patrimoniale considérable : une vingtaine de châteaux et de bâtisses peuvent accueillir des manifestations d'affaires avec une personnalisation possible des lieux. Parmi ces lieux prestigieux, figure le château de la Commanderie à Eybens ou le château du Touvet. Et pour héberger tous ces congressistes, 88 établissements proposent plus de 3600 chambres. Il existe 2 hôtels \*\*\*\*, 27 hôtels \*\*\*, 46 hôtels \*\* et 13 hôtels \*.

Les prestataires liés au tourisme d'affaires sont également nombreux : agences réceptives spécialisées, loueurs de matériels, régisseurs et techniciens, animateurs, agences d'événements, artistes et spectacles, restaurateurs, etc. [...]

Par ailleurs, Grenoble occupe une position centrale dans un environnement naturel.

Ville naturelle en tourisme d'affaires, Grenoble est bien desservie, que ce soit par la route, la voie aérienne ou la voie ferroviaire.

Côté environnement, Grenoble se situe au cœur des Alpes et bénéficie d'une situation extraordinaire : au pied du Vercors, de l'Oisans, de Belledonne et de la Chartreuse. « Au bout de chaque rue, une montagne » disait Stendhal. Cette proximité des montagnes est un atout précieux.

Moderne et dynamique, la ville est le siège de grands groupes industriels, d'un important pôle universitaire et scientifique avec 60 000 étudiants et 30 000 chercheurs. Grenoble tire son dynamisme des liens étroits entre l'industrie, la recherche et les universités. Cette vitalité fait de l'agglomération grenobloise l'une des plus attractives de France. [...]

*(Extraits du site officiel de la ville de Grenoble – 2007)*

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	6 / 20

## Annexe 2 : Compte de résultat, données commerciales et comptables.

<b>Compte de résultat 2007 de l'hôtel LUCILLE</b>	
Production vendue	3 352 200
Production consommée	4 500
Achats de denrées et boissons	488 169
Variation de stocks	16 730
Achats de produits d'accueil	30 942
Variation de stocks	-2 450
Autres approvisionnements	201 132
Autres charges externes (a)	670 440
Charges de personnel	1 142 282
Dotations aux amortissements et aux dépréciations	252 250
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>557 205</b>
Charges financières	
Intérêts des emprunts	120 000
Commissions sur moyens de paiements	9 380
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>427 825</b>

(a) dont Loyers : 150 000 €.

<b>Données commerciales</b>	
Nombre de chambres louées	20 440
Nombre de clients à l'hôtel	24 528
Nombre total de repas servis	24 887
Nombre de repas servis à des clients extérieurs	13 664
Nombre total de petits déjeuners servis	12 774
Nombre de petits déjeuners clients extérieurs	540

<b>Données comptables par département</b>	Chiffres d'affaires	Achats consommés par les clients (b)
Hébergement	1 676 080	28 492
Restaurant	995 508	348 456
Petits déjeuners	153 292	45 988
Séminaires	485 300	100 560
Bar	24 520	5 395
Divers	17 500	
<b>TOTAUX</b>	<b>3 352 200</b>	<b>528 891</b>

(b) Ces consommations ne concernent que les denrées, les boissons et les produits d'accueil.

SESSION	<b>EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	7 / 20

## Annexe 3 : Chiffres clés en Rhône-Alpes

Chiffres clés pour un établissement du même type dans la région Rhône-Alpes :

<b>RATIOS</b>	<b>%</b>
Coût matières	16 %
Coût personnel	38 %
Frais généraux	18 %
Résultat brut d'exploitation (RBE)	28 %
Taux de captage restaurant	60 %
Taux de captage petits déjeuners	80 %

Chiffres clés par département opérationnel :

<b>RATIOS</b>	<b>Hôtel</b>	<b>Restaurant</b>	<b>Petits déjeuners</b>	<b>Séminaires</b>	<b>Bar</b>
Achats consommés	2,50 %	38 %	25 %	20 %	20 %

## Annexe 4 : Petits déjeuners : reformulation de l'offre.

**Nombre de groupes hôteliers sont en train de reformuler leur offre de petits déjeuners. Il faut dire que c'est un centre de profit non négligeable. D'où la volonté de créer du trafic en proposant de nouveaux produits qui correspondent mieux à l'attente de la clientèle. Le tout dans un décor repensé et en développant des techniques de gestion qui s'inspirent de l'univers industriel..**

Dans les dernières années, l'offre des buffets a eu tendance à se diversifier, pour mieux coller aux attentes de la clientèle. « Dans nos buffets, nous avons aujourd'hui une cinquantaine de références », indique, par exemple Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de Warwick. « Chaque hôtel est libre de ses achats et le petit déjeuner n'est donc pas standardisé, ce qui permet de tenir compte de la spécificité de chaque hôtel. À Paris, nous avons, par exemple l'été, une grosse clientèle moyen-orientale. En général, ils prennent leur petit déjeuner plus tard et ils consomment plus de fruits secs et moins de charcuteries. Dans le même esprit, nous avons une offre de thé diversifiée dans les Warwick qui bénéficient d'une belle clientèle asiatique ». [...]

SESSION	<b>EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	8 / 20

### Montée des allégés

Parmi les familles de produits qui se sont les plus diversifiées dans les périodes récentes, citons les allégés. « Nous avons plus de yaourts et de produits laitiers, plus de céréales et plus de fruits aussi », indique Thibault Ruffat. « De même, les viennoiseries sont moins grasses et plus petites ». Autre exemple, celui des Grandes Étapes Françaises. « Tous les établissements en proposent une carte internationale, avec ensuite quelques touches régionales : un peu plus de charcuteries en Alsace, un peu plus de crudités à Saint-Paul-de-Vence », révèle Pascal Bouvier chef des Grandes Étapes Françaises depuis janvier dernier et aussi chef du Choiseul. Les établissements proposent une trentaine de références. « Depuis quelques années, nous avons renforcé les yaourts, les produits bios et ceux qui font références à la santé ». Le développement des mini portions (yaourts, viennoiseries...) est à la fois lié à cette tendance santé et à la nécessité de faire face à des exigences budgétaires. « Au Méridien Montparnasse, c'est quelque chose qui existe depuis déjà 3 ans, à la fois pour limiter le gaspillage et pour des raisons hygiène », précise Marc de Ruijter. [...]

### Des mises en avant plus épurées

Dans les dernières années, la présentation des buffets a également évolué. En général, les hôteliers souhaitent mettre en avant la fraîcheur des produits, en utilisant des glaçons, des plaques en granit ou en marbre, réfrigérées pour les fruits et la laiterie... À cela s'ajoute pour le chaud l'utilisation de plaques à induction, qui permettent de travailler sur des portions plus petites. Mais la mise en scène concerne aussi les autres familles de produits, par exemple le pain, avec de belles planches à découper...

En fait, en matière de décoration, chaque enseigne conserve sa spécificité. « Avant, au Méridien Montparnasse, nous mettions beaucoup de couleurs dans le buffet, par exemple au niveau des nappages. Aujourd'hui, nous considérons que c'est la nourriture ou la boisson qui doivent faire le spectacle. Nous avons beaucoup de réceptacles en verre et c'est la couleur des produits que nous souhaitons mettre en avant ». [...]

### Deux types de clientèle

Il faut dire que plusieurs types de clientèle se côtoient pour le petit déjeuner. « La clientèle loisirs passe plus de temps au petit déjeuner (plus d'une demi-heure) et elle est plus ludique aussi, elle aime essayer de nouveaux produits », indique Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de Warwick. « Inversement, le client d'affaires est plus pressé (il reste moins d'une demi-heure) et il aime retrouver ce qu'il a chez lui ».

### Accroître le trafic

Par contre, en dehors du cas particulier de quelques palaces parisiens, les hôtels attirent encore peu de clientèle extérieure au petit déjeuner.

En terme de plages horaires, le petit déjeuner évolue peu. En général, le petit déjeuner est proposé entre 7 h et 10 h, avec un rush entre 7 h et 9 h. Dans certains hôtels qui accueillent une forte clientèle d'affaires, l'heure de rush peut varier en fonction des séminaires. Loin d'être un mal nécessaire, les petits déjeuners apparaissent comme des centres de profit intéressants.

### Mieux contrôler les coûts

Pour accroître la rentabilité du poste petits déjeuners, les hôteliers ne se contentent pas d'essayer de créer du trafic. Ils tentent aussi de peser sur les coûts. Pour faire des économies au niveau des approvisionnements, ils parient par exemple sur les produits individuels, les mini portions, les gammes qui peuvent être stockées plus longtemps... Du côté des coûts de personnel, le poste est surtout sensible dans les hôtels de luxe et ces derniers ont développé plusieurs types de stratégie. « Chez Warwick, nous n'avons pas diminué le personnel. Par contre, nous l'avons optimisé, notamment en développant les polyvalences », indique, par exemple Thibault Ruffat Directeur commercial et marketing Europe de l'enseigne.

« Suite à la montée des coûts de personnel, le groupe Lucien Barrière n'a pas comprimé les effectifs », indique aussi Luc Jourquin Directeur général du pôle hôtelier de Deauville. « Nous avons conservé le même niveau de standing, mais nous avons appliqué une logique industrielle à nos coûts de personnel. 15 à 20 jours à l'avance, nous essayons de prévoir le chiffre d'affaires que nous allons réaliser, ce qui nous permet d'anticiper le nombre d'heures de travail dont nous aurons besoin. C'est en gérant mieux nos dépenses de personnel que nous avons réussi à faire des économies ».

Nul doute, le petit déjeuner est devenu un enjeu important et c'est peut-être ce qui explique qu'Accor soit en train de revoir l'ensemble de l'offre petits déjeuners de ses enseignes Ibis, Novotel et Sofitel. Selon la direction du groupe, les nouvelles formules devraient être prêtes pour le mois de mai. Une question de rentabilité, mais pas seulement. En effet, de plus en plus d'hôteliers valorisent le petit déjeuner, car c'est aussi la dernière image de l'établissement que le client emporte avec lui. Il ne choisira peut-être pas son hôtel en fonction de son petit déjeuner, mais il s'en rappellera.

*Philippe Guiffre*

*L'industrie Hôtelière avril 2006 - N° 598*

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	9 / 20

## Annexe 5 : Le projet de questionnaire

- 1) Quels sont les différents types de pain que vous consommez habituellement au petit déjeuner ?\*
- baguette       pain complet     pain bio     pain de campagne  
 pain au levain     autres à préciser : \_\_\_\_\_
- 2) Quelles sont les différentes sortes de confitures que vous consommez parfois au petit déjeuner ?\*
- fraises       framboises     mûres       myrtilles  
 oranges       citrons       griottes     autres à préciser : \_\_\_\_\_
- 3) Quelles sont les différentes sortes de viennoiseries que vous aimez trouver au petit déjeuner ?\*
- brioche       croissant     pain au chocolat     pain aux raisins  
 autres : \_\_\_\_\_
- 4) Quels sont les différents types de laitages que vous souhaitez trouver au petit déjeuner ? \*
- yaourt nature     yaourt au fruits     yaourt au bifidus     yaourt allégé  
 autres à préciser : \_\_\_\_\_
- 5) Appréciez-vous les œufs au petit déjeuner ?
- oui                       non
- 6) Consommez-vous parfois de la charcuterie et du fromage au petit déjeuner ?
- oui                       non
- 7) Vous venez à l'hôtel Lucille pour des motifs ?
- d'affaires et/ou professionnels                       de tourisme
- 8) Vous êtes :
- un homme                       une femme

(\* : cochez 4 cases maximum)

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	10 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe A : Tableau de bord de gestion pour 2007

TABLEAU DE BORD DE GESTION DE L'HÔTEL LUCILLE

ÉLÉMENTS	CA TOTAL		HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS		SÉMINAIRES		BAR		DIVERS	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CHIFFRE D'AFFAIRES														
Achats consommés														
MARGE BRUTE														
Charges de personnel														
MARGE SUR COÛT PRINCIPAL														
Frais généraux														
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION														
Coûts d'occupation														
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT														

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	11 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe A : Tableau de bord de gestion pour 2007

TABLEAU DE BORD DE GESTION DE L'HÔTEL LUCILLE

ÉLÉMENTS	CA TOTAL		HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS		SÉMINAIRES		BAR		DIVERS	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CHIFFRE D'AFFAIRES														
Achats consommés														
MARGE BRUTE														
Charges de personnel														
MARGE SUR COÛT PRINCIPAL														
Frais généraux														
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION														
Coûts d'occupation														
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT														

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	12 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe B : Tableau de bord commercial pour 2007

#### TABLEAU DE BORD COMMERCIAL DE L'HÔTEL LUCILLE

HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS	
Nombre de chambres disponibles		Nombre de places disponibles		Nombre de places disponibles	
Nombre de chambres louées		Nombre de repas servis		Nombre de petits déjeuner servis	
Nombre de clients		Nombre de clients extérieurs		Nombre de clients extérieurs	
Indice de fréquentation		Taux de fréquentation		Taux de fréquentation	
Taux d'occupation		Taux de captage clients hôtel		Taux de captage clients hôtel	
Prix moyen par chambre		Prix moyen par couvert		Prix moyen par petit déjeuner	
REVPAR					

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	13 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe B : Tableau de bord commercial pour 2007

#### TABLEAU DE BORD COMMERCIAL DE L'HÔTEL LUCILLE

HÔTEL		RESTAURANT		PETITS DÉJEUNERS	
Nombre de chambres disponibles		Nombre de places disponibles		Nombre de places disponibles	
Nombre de chambres louées		Nombre de repas servis		Nombre de petits déjeuner servis	
Nombre de clients		Nombre de clients extérieurs		Nombre de clients extérieurs	
Indice de fréquentation		Taux de fréquentation		Taux de fréquentation	
Taux d'occupation		Taux de captage clients hôtel		Taux de captage clients hôtel	
Prix moyen par chambre		Prix moyen par couvert		Prix moyen par petit déjeuner	
REVPAR					

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	14 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe C : « Un ou plusieurs fournisseurs ? » : tableau de comparaison

	Avantages	Inconvénients
Exclusivité avec un fournisseur		
Répartition sur plusieurs sources d'approvisionnement		

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	15 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### Annexe C : « Un ou plusieurs fournisseurs ? » : tableau de comparaison

	Avantages	Inconvénients
Exclusivité avec un fournisseur		
Répartition sur plusieurs sources d'approvisionnement		

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	16 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

<b>ANNEXE D (partie 1) : TABLEAU PRÉVISIONNEL DE MARGES POUR 2008</b> <b>Éléments concernant l'offre Petits Déjeuners</b>
--

Informations utiles	Indicateurs à calculer	Détails des calculs et résultats
<p>On estime à 25 000 le nombre de clients fréquentant l'hôtel en 2008. La Direction souhaite atteindre le taux de captage correspondant aux normes de la profession (annexe 3). Afin de ne pas surestimer les prévisions, le nombre de petits déjeuners servis à des clients extérieurs est fixé à 1080.</p>	<b>Nombre total de petits déjeuners servis (clients extérieurs et clients hôtel)</b>	
<p>Compte tenu des améliorations apportées à l'offre petits déjeuners et des tarifs pratiqués par la concurrence, le prix du petit déjeuner (annexe B) augmentera d'un tiers.</p>	<b>Prix HT d'un petit déjeuner</b>	
	<b>Chiffre d'Affaires HT « petits déjeuners »</b>	
<p>La Direction souhaite faire baisser le ratio matières « petit-déjeuner » par rapport à l'année 2007. Ce dernier atteindrait de ce fait 3 points de plus que la norme de la profession (annexe 3).</p>	<b>Coût matières « petits déjeuners »</b>	
	<b>Marge brute « petits déjeuners »</b>	

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	17 / 20

**UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE**

**ANNEXE D (partie 1) : TABLEAU PRÉVISIONNEL DE MARGES POUR 2008**  
**Éléments concernant l'offre Petits Déjeuners**

<b>Informations utiles</b>	<b>Indicateurs à calculer</b>	<b>Détails des calculs et résultats</b>
On estime à 25 000 le nombre de clients fréquentant l'hôtel en 2008. La Direction souhaite atteindre le taux de captage correspondant aux normes de la profession (annexe 3). Afin de ne pas surestimer les prévisions, le nombre de petits déjeuners servis à des clients extérieurs est fixé à 1080.	<b>Nombre total de petits déjeuners servis (clients extérieurs et clients hôtel)</b>	
Compte tenu des améliorations apportées à l'offre petits déjeuners et des tarifs pratiqués par la concurrence, le prix du petit déjeuner (annexe B) augmentera d'un tiers.	<b>Prix HT d'un petit déjeuner</b>	
	<b>Chiffre d'Affaires HT « petits déjeuners »</b>	
La Direction souhaite faire baisser le ratio matières « petit-déjeuner » par rapport à l'année 2007. Ce dernier atteindrait de ce fait 3 points de plus que la norme de la profession (annexe 3).	<b>Coût matières « petits déjeuners »</b>	
	<b>Marge brute « petits déjeuners »</b>	

SESSION	<b>EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	18 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

### ANNEXE D (partie 2) : TABLEAU PRÉVISIONNEL DE MARGES POUR 2008 Éléments concernant l'ensemble des activités

En tenant compte du CA « petits déjeuners » précédent et en sachant que le CA prévisionnel hors petits déjeuners est estimé à 3 345 000 €, calculez le CA total.	<b>Chiffre d'Affaires (CA) prévisionnel total pour 2008</b>	
Le ratio global « achats consommés » est de 16 % et le ratio « personnel » est estimé à 35 %.	<b>Coût principal</b>	
La mise en place de la nouvelle offre « petits déjeuners » s'accompagne d'une campagne de communication dont le coût total est estimé à 6 000 € selon devis. Ainsi les frais généraux seront calculés sur la base de 22 % du chiffre d'affaires prévisionnel, auxquels s'ajoutent les frais de communication.	<b>Frais généraux</b>	
	<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	
<p>Les coûts d'occupation de 2007 sont reconduits pour le même montant. Pour 2008, il faut tenir compte, en plus, des éléments suivants :</p> <p>a) les nouveaux équipements (à compter du début d'année) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agencements de la salle des petits déjeuners : 4 000 € amortissables en linéaire sur 8 ans ;</li> <li>- chafing dish : 470 € amorti en fonction du nombre d'heures d'utilisation. La durée d'utilisation totale est de 6 000 heures, on estime que le matériel fonctionnera 1 200 heures en 2008 ;</li> <li>- Vitrine réfrigérée : 3 200 € amortissable en linéaire sur 8 ans.</li> </ul> <p>b) Un emprunt de 7 000 € sera contracté en début d'année 2008 au taux de 4,50 %.</p>	<b>Coût d'occupation total</b>	<p>- coût d'occupation existant : <i>(voir annexe A)</i></p> <p>- dotations aux amortissements des nouveaux équipements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> <p>- intérêts d'emprunt :</p> <p>- <u>total</u> :</p>
	<b>Résultat courant avant impôt</b>	

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	19 / 20

## UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

<b>ANNEXE D (partie 2) : TABLEAU PRÉVISIONNEL DE MARGES POUR 2008</b> <b>Éléments concernant l'ensemble des activités</b>
--

<p>En tenant compte du CA « petits déjeuners » précédent et en sachant que le CA prévisionnel hors petits déjeuners est estimé à 3 345 000 €, calculez le CA total.</p>	<b>Chiffre d'Affaires (CA) prévisionnel total pour 2008</b>	
<p>Le ratio global « achats consommés » est de 16 % et le ratio « personnel » est estimé à 35 %.</p>	<b>Coût principal</b>	
<p>La mise en place de la nouvelle offre « petits déjeuners » s'accompagne d'une campagne de communication dont le coût total est estimé à 6 000 € selon devis. Ainsi les frais généraux seront calculés sur la base de 22 % du chiffre d'affaires prévisionnel, auxquels s'ajoutent les frais de communication.</p>	<b>Frais généraux</b>	
	<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	
<p>Les coûts d'occupation de 2007 sont reconduits pour le même montant. Pour 2008, il faut tenir compte, en plus, des éléments suivants :</p> <p>a) les nouveaux équipements (à compter du début d'année) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- agencements de la salle des petits déjeuners : 4 000 € amortissables en linéaire sur 8 ans ;</li> <li>- chafing dish : 470 € amorti en fonction du nombre d'heures d'utilisation. La durée d'utilisation totale est de 6 000 heures, on estime que le matériel fonctionnera 1 200 heures en 2008 ;</li> <li>- Vitrine réfrigérée : 3 200 € amortissable en linéaire sur 8 ans.</li> </ul> <p>b) Un emprunt de 7 000 € sera contracté en début d'année 2008 au taux de 4,50 %.</p>	<b>Coût d'occupation total</b>	<p>- coût d'occupation existant : <i>(voir annexe A)</i></p> <p>- dotations aux amortissements des nouveaux équipements :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪</li> <li>▪</li> <li>▪</li> </ul> <p>- intérêts d'emprunt :</p> <p>- <u>total</u> :</p>
	<b>Résultat courant avant impôt</b>	

SESSION	EXAMEN : <b>BTS Hôtellerie Restauration</b>	Durée	4 heures
2008	<b>Option B : Art culinaire, art de la table et du service</b>	Coefficient	3
HRBEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	SUJET/Feuille	20 / 20