

Brevet de Technicien Supérieur

HÔTELLERIE-RESTAURATION

OPTION A - MERCATIQUE ET GESTION HÔTELIÈRE

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

Durée : 5 heures

Coefficient : 7

Documents et matériels autorisés :

- listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier,
- calculatrice à fonctionnement autonome et sans imprimante (circulaire 99-186 du 16/11/99),
- tables financières 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 dont 12 pages d'annexes.

Session 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 1/18

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

« Le Patio »

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

	Thèmes	Durée	Barème / 140	Pages
	Présentation de l'entreprise			3
Dossier 1	Le diagnostic d'exploitation et l'analyse de la situation financière	2 h 10	62 pts	4
Dossier 2	La relance de l'activité des déjeuners en semaine	1 h 20	37 pts	4 et 5
Dossier 3	Le tourisme de congrès	0 h 25	12 pts	5
Dossier 4	La rentabilisation de l'activité « séminaires »	0 h 25	12 pts	5 et 6
Dossier 5	Un recrutement adapté aux besoins	0 h 40	17 pts	6

Annexe 1	Comptes de résultat 2014 et 2015			7
Annexe 2	Bilans au 31 décembre 2014 et 2015			8
Annexe 3	Renseignements complémentaires concernant l'exercice 2015			9
Annexe 4	Offre snacking : tendances et signaux faibles selon Gira Conseil			10 et 11
Annexe 5	Le fast casual séduit de plus en plus de Français			12
Annexe 6	Le tourisme de congrès à Biarritz			13
Annexe 7	Élasticité-prix du forfait séminaire			14

Annexe A	Tableau de gestion 2014-2015			15 et 16
Annexe B	Tableau de financement 2015. Tableau 1			17 et 18

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

Avertissement : si le texte du sujet, celui 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 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 2/18

« Le Patio »

Pierre et Carmen ETCHEPARE exploitent depuis cinq ans un restaurant dont ils sont propriétaires, auquel ils ont adjoint depuis deux ans l'exploitation de l'hôtel attenant.

Dans une région riche de traditions, aux paysages de mer et de montagnes situés sur la Côte Basque, avec une vue imprenable sur l'océan, ils offrent une cuisine savoureuse mettant en avant les produits frais et locaux de la cuisine régionale.

L'hôtel et le restaurant fonctionnaient auparavant séparément c'est-à-dire avec deux propriétaires distincts. Au moment de son départ à la retraite, le propriétaire de l'hôtel voisin a préféré céder uniquement son fonds de commerce au couple ETCHEPARE.

Cet établissement se trouve à proximité d'un grand centre d'affaires (banques, bureaux...). L'hôtel a une capacité d'accueil de 35 chambres et le restaurant de 60 couverts. Il s'ouvre sur une terrasse pouvant recevoir 20 couverts supplémentaires. L'hôtel peut aussi accueillir des séminaires grâce à une salle de réunion équipée pour 60 places. La salle de restaurant est ouverte 365 jours par an le soir et 180 jours le midi. La terrasse est ouverte midi et soir en saison soit 180 jours. L'hôtel est ouvert seulement du 1^{er} avril au 30 septembre soit 183 jours.

Les patrimoines historique, culturel et naturel de Biarritz et de sa région ainsi que sa proximité avec l'Espagne présentent d'importants atouts touristiques et favorisent la mobilité professionnelle.

Le personnel de l'hôtel-restaurant « Le Patio » se compose actuellement d'une vingtaine de personnes mais une nouvelle embauche pourrait s'avérer nécessaire car l'adjoint de direction qui a accompagné l'ouverture de l'hôtel a exprimé le souhait de partir en retraite.

Les résultats de l'année 2015 sont en baisse (annexe 1). Monsieur et madame ETCHEPARE décident de redynamiser leur établissement en concentrant leurs efforts sur la clientèle affaires.

Après analyse des résultats de l'année 2015 (dossier 1), monsieur et madame ETCHEPARE souhaitent pallier la faible fréquentation du restaurant en semaine (dossier 2), développer une offre en lien avec le tourisme de congrès de la ville (dossier 3), et rentabiliser cette activité (dossier 4). Ils envisagent enfin un recrutement adapté à leurs besoins (dossier 5).

Ils vous demandent donc de traiter les dossiers suivants :

- ✓ **Dossier 1** - Le diagnostic d'exploitation et l'analyse de la situation financière.
- ✓ **Dossier 2** - La relance de l'activité des déjeuners en semaine.
- ✓ **Dossier 3** - Le tourisme de congrès.
- ✓ **Dossier 4** - La rentabilisation de l'activité « séminaires ».
- ✓ **Dossier 5** - Le recrutement adapté aux besoins de l'établissement.

Session 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 3/18

Dossier 1 - Le diagnostic d'exploitation et l'analyse de la situation financière

Face à la détérioration de la situation de leur établissement, monsieur et madame ETCHEPARE vous chargent d'établir un diagnostic d'exploitation de leur établissement et de les conseiller sur les moyens d'améliorer ces performances.

Pour ce dossier, vous consulterez les annexes 1, 2 et 3.

- 1.1 Compléter pour l'exercice 2015, à l'aide des annexes 1 et 3, le tableau de gestion fourni en **annexe A (un exemplaire à rendre avec la copie)**.
Vous arrondirez vos résultats à l'euro le plus proche (sauf les prix moyens au centime d'euro le plus proche).
Vous détaillerez les calculs suivants : capacités annuelles du restaurant et de l'hôtel, les coûts matières, les frais généraux, et le coût d'occupation.
- 1.2 En utilisant l'annexe 2, établir, sous forme de tableau, les bilans fonctionnels condensés 2014 et 2015, puis calculer les grandeurs caractéristiques (FRNG, BFRE, BFRHE et TN).
- 1.3 Calculer et commenter succinctement la variation du FRNG entre 2014 et 2015.
- 1.4
 - a) Calculer la capacité d'autofinancement 2015 (CAF).
 - b) Rappeler à monsieur et madame ETCHEPARE les utilisations possibles de cette CAF.
- 1.5 En utilisant les annexes 2 et 3, compléter le tableau de financement **annexe B (un exemplaire à rendre avec la copie)**.
- 1.6 Rédiger un commentaire structuré de 30 lignes au plus sur l'évolution des situations d'exploitation et financière de l'établissement.

Dossier 2 - La relance de l'activité des déjeuners en semaine

Malgré une fréquentation convenable à l'occasion plus « festive » des soirs et week-ends, monsieur et madame ETCHEPARE remarquent la très faible fréquentation de leur restaurant le midi en semaine. Ils décident donc de tenter d'attirer davantage la clientèle des bureaux d'affaires aux alentours.

Ils soumettent un questionnaire de satisfaction à leur clientèle actuelle. Les résultats font apparaître que la cuisine régionale proposée est jugée parfois trop riche pour une simple pause dans une journée de travail, et un peu chère pour une consommation régulière. Afin de mieux adapter leur offre, les propriétaires décident de s'informer sur ce marché.

- 2.1 En vous appuyant sur l'annexe 4, présenter de façon structurée les attentes de la clientèle des déjeuners hors domicile et les réponses apportées par les restaurateurs en identifiant les variables du plan de marchéage concernées.

Monsieur et madame ETCHEPARE décident de s'informer sur les nouvelles tendances de la restauration hors domicile (annexe 5) et choisissent de proposer, uniquement lors des déjeuners en semaine, des plateaux repas composés de produits frais et locaux. Ils comprennent un assortiment de tapas en entrée (mini portions à consommer avec les doigts), une grillade à la plancha (cuisson sans matière grasse de poissons, coquillages et

Session 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 4/18

crustacés... ainsi que des légumes en garniture) et un dessert, le tout pour un prix forfaitaire. Ils destinent cette formule principalement aux employés des nombreux bureaux avoisinants, qui pourront ainsi gérer à leur gré leur temps de déjeuner.

2.2 Indiquer les différents éléments du concept fast casual se retrouvant dans le plateau repas proposé, puis montrer en quoi ce choix peut être justifié.

Monsieur et madame ETCHEPARE ont réalisé un sondage qui a déterminé le prix d'acceptabilité de cette formule à 12 euros. Ce prix est inférieur à celui de la concurrence qui se situe à 14,50 euros. Choisir le prix de 12 euros pourrait être une stratégie de concurrence par les prix.

2.3 Définir la notion de prix d'acceptabilité et exposer la méthode pour le déterminer.

2.4 Indiquer les autres éléments que monsieur et madame ETCHEPARE doivent prendre en compte pour fixer le prix définitif de leur formule.

2.5 Présenter à monsieur et madame ETCHEPARE un plan de marchéage pour leur formule « déjeuner » en semaine. Justifier vos propositions.

Dossier 3 - Le tourisme de congrès

Le tourisme de congrès est une activité très florissante dans la ville de Biarritz et le fait de disposer d'une salle de réunion toute équipée pour 60 personnes est un atout que monsieur et madame ETCHEPARE souhaitent exploiter. Vous les aidez à réfléchir aux solutions envisageables.

3.1 Définir la notion de tourisme de congrès.

3.2 Identifier à l'aide de l'annexe 6, les principaux atouts de la ville de Biarritz dans ce domaine.

3.3 Proposer deux actions pertinentes que monsieur et madame ETCHEPARE pourraient entreprendre afin de conquérir une part de cette clientèle de congrès.

Dossier 4 - La rentabilisation de l'activité « séminaires »

Monsieur et madame ETCHEPARE sont convaincus de la nécessité de mieux exploiter leur salle de réunion pour attirer leur clientèle affaires. Ils optent pour un forfait de location à la journée (salle équipée) et s'interrogent sur le prix à fixer.

À cette fin, ils se procurent les résultats d'une étude d'élasticité-prix concernant un couple marché-produit comparable (annexe 7).

Ils estiment pouvoir utiliser ces informations pour affiner la détermination des quantités Q vendues dans l'année en fonction du prix de location à la journée P.

4.1 Vérifier l'existence d'une relation de dépendance entre le prix et la quantité de journées de location par le calcul du coefficient de corrélation. Commenter ce résultat.

Session 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 5/18

- 4.2 Déterminer l'équation de la droite de régression qui lie le prix et les quantités vendues en utilisant la méthode d'ajustement des moindres carrés.
- 4.3 Exprimer le chiffre d'affaires (CA) puis le bénéfice total (B) en fonction du prix de vente unitaire P.
 Pour ce faire prendre en compte les formules suivantes quels que soient les résultats obtenus aux questions précédentes.
 Les quantités Q vendues sont déterminées de la façon suivante : $Q = - 2 P + 1 020$.
 Le coût total de revient de ces séminaires (CT) est exprimé par la formule :
 $CT = 390 Q + 4 700$
- 4.4 a) Calculer le prix de location unitaire permettant d'utiliser la capacité maximale de 125 jours de location, compte tenu de la période d'ouverture de l'hôtel du 1^{er} avril au 30 septembre.
 b) Calculer dans ce cas le bénéfice total réalisé.
 c) Que pensez-vous des résultats obtenus et que conseillez-vous à monsieur et madame ETCHEPARE ?

Dossier 5 - Un recrutement adapté aux besoins de l'établissement

Monsieur et madame ETCHEPARE envisagent d'engager l'un de leurs anciens stagiaires, Pablo, qui termine actuellement, en Espagne, une formation supérieure (master) dans une école hôtelière réputée.

De juin à septembre, monsieur et madame ETCHEPARE souhaitent l'embaucher en tant que réceptionniste pour faire face à l'activité de la saison.

Par ailleurs, début octobre, monsieur et madame ETCHEPARE devront faire face au départ à la retraite de leur adjoint de direction et pensent que Pablo pourrait être intéressé par ce poste.

- 5.1 Si monsieur et madame ETCHEPARE intègrent à leur effectif Pablo de juin à septembre en tant que réceptionniste, quel type de contrat devra être rédigé ? Préciser les principales caractéristiques de ce contrat.
- 5.2 Si Pablo est embauché à l'issue de son master en tant qu'adjoint de direction, quel type de contrat de travail lui proposeriez-vous ? Justifier votre choix.

Monsieur et madame ETCHEPARE ne souhaitent pas inclure de période d'essai dans le contrat de Pablo ; cependant, ils s'interrogent sur un éventuel manque de compétence de Pablo pour ce poste d'adjoint de direction.

- 5.3 Comment monsieur et madame ETCHEPARE pourraient-ils alors mettre fin au contrat de travail de Pablo ? Présenter les cas de rupture envisageables et préciser les conditions juridiques applicables à chaque cas.
- 5.4 Expliquer à monsieur et madame ETCHEPARE les avantages que peut présenter le recrutement de Pablo. Quelles sont les limites de ce choix ?

Session 2016	Examen : Brevet de Technicien Supérieur Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A - Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 6/18

Charges	2015	2014	Produits	2015	2014
Charges d'exploitation			Produits d'exploitation		
Achats de matières premières	212 718	262 753	Ventes de marchandises		
Variation des stocks	+ 40	- 1 610	Production vendue	798 866	974 998
Autres charges externes	164 114	153 284	Montant du chiffre d'affaires	798 866	974 998
Impôts et taxes	20 484	27 056			
Salaires et traitements	236 701	286 814	Production consommée (1)	28 674	29 698
Charges sociales	82 845	100 385	Subventions liées aux frais généraux	18 848	24 676
Dotations aux dépréciations, amortissements et provisions	54 384	39 496	Reprises sur dépréciations, amortissements et provisions	3 870	3 918
Autres charges	1 172	1 748	Autres produits	340	146
Total	772 458	869 926	Total	850 598	1 033 436
Charges financières			Produits financiers		
Intérêts et charges assimilées	8 220	7 730	Intérêts et produits assimilés	80	68
Total	8 220	7 730	Total	80	68
Charges exceptionnelles	0	0	Produits exceptionnels	0	0
Impôts sur les bénéfices	16 345	42 627			
Total des charges	797 023	920 283	Total des produits	850 678	1 033 504
Solde créditeur = bénéfice	53 655	113 221	Solde débiteur = perte		
Total général	850 678	1 033 504	Total général	850 678	1 033 504

(1) Constituée des repas du personnel et des offerts restaurant.

Session	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
2016	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 7/18

ANNEXE 2 - Bilans au 31 décembre 2014 et 2015

Bilan au 31/12/2014

Actif	Brut	Amort. dépréc.	Net	Passif	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations incorp.	156 000		156 000	Capital social	100 000
Immobilisations corporelles	210 930	124 160	86 770	Réserves	3 200
Immobilisations financières	360		360	Résultat de l'exercice	113 221
TOTAL I	367 290	124 160	243 130	TOTAL I	216 421
ACTIF CIRCULANT				DETTES	
Stocks denrées et boissons	1 680		1 680	Emprunts, étab. de crédit	6 200
Clients et comptes rattachés	17 340	3 870	13 470	Autres dettes financières (3)	22 500
Autres créances (1)	2 800		2 800	Dettes fournisseurs	30 661
Disponibilités	42 170		42 170	Dettes fiscales et sociales (2)	18 918
Charges const. d'avance (2)	1 300		1 300	Autres dettes (1)	2 000
TOTAL II	65 290	3 870	61 420	TOTAL II	88 129
TOTAL GÉNÉRAL	432 580	128 030	304 550	TOTAL GÉNÉRAL	304 550

(1) Hors exploitation

(2) Exploitation

(3) Concours bancaires 0 en 2014

Bilan au 31/12/2015

Actif	Brut	Amort. dépréc.	Net	Passif	Net
ACTIF IMMOBILISÉ				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisations incorp.	156 000		156 000	Capital social	100 000
Immobilisations corporelles	307 430	178 544	128 886	Réserves	38 631
Immobilisations financières	6 580		6 580	Résultat de l'exercice	53 655
TOTAL I	470 010	178 544	291 466	TOTAL I	192 286
ACTIF CIRCULANT				DETTES	
Stocks denrées et boissons	2 240		2 240	Emprunts, étab. de crédit	40 000
Clients et comptes rattachés	15 068		15 068	Autres dettes financières (3)	43 720
Autres créances (1)	3 270		3 270	Dettes fournisseurs	27 800
Disponibilités	28 142		28 142	Dettes fiscales et sociales (2)	27 519
Charges const. d'avance (2)	960		960	Autres dettes (1)	1 200
TOTAL II	49 680	0	49 680	TOTAL II	148 860
TOTAL GÉNÉRAL	519 690	178 544	341 146	TOTAL GÉNÉRAL	341 146

(1) Hors exploitation

(2) Exploitation

(3) Concours bancaires 0 en 2015

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 8/18

ANNEXE 3 - Renseignements complémentaires concernant l'exercice 2015

1- Compte de résultat

Détail de certains postes	2015
Achats de matières premières	212 718
dont achats de produits d'accueil	2 800
Variation de stocks de matières premières	40
dont variation de stocks produits d'accueil	- 403
Prestations offertes restaurant	3 154
Avantages en nature repas	25 520
Loyers	24 000
Redevances crédit-bail	8 540
Commissions sur moyens de paiement	6 220

Les subventions liées aux frais généraux et les autres produits viennent en déduction des frais généraux.

Les reprises sur dépréciations, amortissements et provisions et les produits financiers viennent en déduction des coûts d'occupation.

2- Bilan

- Le fonds de commerce de l'hôtel a été acquis courant 2012.
- Les immobilisations corporelles acquises en 2015 : matériel de transport 38 000 € ; matériel professionnel 58 500 €.
- Le poste « immobilisations financières » correspond à des « dépôts et cautionnements » : une caution de 200 € a été remboursée à l'entreprise durant l'exercice 2015 ; un prêt a été accordé à un salarié pour 2 000 € et des dépôts et cautionnements ont été versés pour 4 420 €.
- Un nouvel emprunt a été souscrit au cours de l'année 2015 pour 50 000 € sur 5 ans et les associés ont apporté en compte courant 21 220 €.
- Le résultat de l'année 2014 a été réparti entre les réserves et les dividendes versés aux associés.

3- Informations complémentaires sur les ratios dans le secteur

Autonomie financière = dettes financières / capitaux propres : inférieur à 1.

Capacité de remboursement = CAF / dettes financières : supérieur à 0,3.

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 9/18

ANNEXE 4 - Offre snacking : tendances et signaux faibles selon Gira Conseil

Le salon Sandwich & Snack Show a été l'occasion de faire le point sur les grandes tendances et sur les signaux faibles, prémices de ce que pourrait être demain la restauration rapide. Point de vue de Bernard Boutboul, Directeur du cabinet Gira Conseil.

Côté consommateurs : deux variables d'ajustement le midi en semaine.

Selon les dernières études menées par le cabinet Gira Conseil, deux grandes variables conditionnent le comportement du consommateur lors de la pause-déjeuner en semaine : le temps et le budget, deux éléments qui manquent au consommateur d'aujourd'hui.

Crise aidant, les budgets déjeuner s'amenuisent. Cette variable d'ajustement pèse fortement sur les consommateurs, aussi bien chez les cadres que chez les ouvriers. En moyenne, ce sont 7 € 80 qui sont dépensés pour se nourrir le midi en semaine, boisson comprise (9 € à Paris, 5 € 50 en province). Cette somme correspond à peu près à la valeur moyenne du ticket restaurant. Les consommateurs ne dépensent guère au-delà et vont jouer sur le nombre d'items pour rester dans ce budget. S'ils visent la satiété, ils se tourneront vers la GMS (Grandes et Moyennes Surfaces) ; s'ils optent pour le plaisir et le côté gourmet, ils se contenteront alors d'un seul item.

Seconde variable : le temps. Il est indispensable d'être rapide et efficace dans le mode de distribution. Une file d'attente est extrêmement dissuasive pour le consommateur, même s'il existe quelques contre-exemples type « Le Camion qui Fume » où l'attente peut dépasser une heure. Dans cet objectif, les équipementiers se mobilisent : les fours offrent des temps de préparation de plus en plus rapides et les solutions pour désengorger l'espace de vente se multiplient (système de gestion de la file d'attente qui permet au client de s'installer, de patienter en attendant la préparation de sa commande et d'être discrètement alerté pour aller la récupérer).

Bernard Boutboul insiste quant à lui sur la nécessité d'une présence humaine sur l'ensemble des caisses dès midi, prenant l'exemple de Cojean ou de Prêt à Manger qui ouvrent entre 7 et 10 caisses à partir de 11h45. Même si cela pèse lourdement sur les frais de personnel...

Plus de temps, plus structuré, plus de dépenses.

Les modes de vie ont évolué et ont largement pesé sur le temps dévolu à la pause-repas, jusqu'à passer de 1h38 mn il y a 25 ans à 31 minutes à ce jour, stable depuis trois ans. « À titre de comparaison, aux États-Unis, la pause déjeuner est réduite à 19 minutes et cela ne cesse de diminuer », rappelle Bernard Boutboul.

Or, après cette réduction du temps accordé au déjeuner, la déstructuration des repas et un ticket moyen qui a diminué, il semble que la tendance s'inverse tout doucement. Signal faible qui pourrait devenir tendance, Gira Conseil pense que le consommateur serait prêt à prendre un peu plus son temps, à structurer un peu davantage, voire même à dépenser quelques centimes de plus, si l'augmentation se justifie par la qualité, la transparence, la réassurance... En effet, progressivement, une dynamique nutritionnelle est venue se superposer à la dynamique snacking. Les consommateurs exigent désormais qualité nutritionnelle et gustative et sécurité totale des processus de transformation. Ils ont également de fortes attentes pour des aliments naturels, des aliments « sans » (sans allergène, sans gluten...) et des « super-aliments » (enrichis en vitamines et en protéines) et sont de plus en plus attentifs à l'origine des produits utilisés.

Côté restaurateurs : six moments de consommation

Un bon emplacement, qui coûte très cher, doit être rentabilisé par du volume. Or, bien souvent, la seule pause du midi ne suffit pas. Tout acteur de la restauration rapide doit donc travailler sur plusieurs moments de consommation, parmi les six identifiés par le cabinet Gira Conseil : le petit déjeuner, l'encas du matin, le déjeuner, la pause gourmande, le « 17h-20h » ou « frigo vide », le dîner (encore très peu travaillé par la restauration rapide).

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 10/18

ANNEXE 4 - suite

Tous ces moments sont autant de leviers à activer pour optimiser la rentabilité d'un concept. Bernard Boutboul met particulièrement l'accent sur la tranche « frigo vide » (17h-20h), estimant que les Français n'ont pas le temps de se mettre aux fourneaux ou de faire les courses, n'ont pas nécessairement le matériel et ont bien souvent envie de faire autre chose que de cuisiner les soirs de semaine. Picard, implanté préférentiellement dans des zones d'habitation, exploite parfaitement ce créneau. Quant aux boulangeries, elles bénéficient déjà d'une fréquentation importante sur cette tranche horaire et ont toute légitimité à développer une offre à réchauffer pour le dîner.

Les limites du mono-produit

Les offres mono-produit sont en perte de vitesse. Selon Gira Conseil, « *le concept du mono produit, même s'il séduit les consommateurs, montre ses limites. Il ne permet pas de couvrir plusieurs besoins de la journée et donc ne peut fidéliser une clientèle régulière* ». Les enseignes spécialisées dans le café, le smoothie, le burger ou le bagel finissent tous par élargir leur offre. « *Le mono-produit doit s'ouvrir sur du multi-produits autour de la spécialité* », estime l'expert.

Minute, customisé, sur-mesure, prêt à manger

Selon Gira Conseil, la restauration rapide d'aujourd'hui se structure autour de quatre modèles de distribution : le minute, le customisé, le sur-mesure et le prêt-à-manger.

- Le « prêt-à-manger » serait le modèle le plus rentable et le plus rapide puisque le client achète un produit déjà tout prêt. Cependant la qualité perçue par le client peut constituer un frein.
- Le « sur-mesure », type saladerie, permet au client de pouvoir choisir à partir d'une base tous les ingrédients de son repas. Ce modèle est très apprécié par le consommateur mais implique lenteur dans le service, paradoxe dans l'univers de la restauration rapide.
- Le « customisé », introduit en France par Starbucks, permet d'agrémenter son plat et de le personnaliser. Cela implique de proposer une offre de sauces, de topping très développée.
- Dans le « minute » le client ne choisit pas ce qu'il mange dans le détail ; cependant le produit qu'il commande est préparé devant lui. C'est l'alternative au « prêt à manger » et au « sur-mesure » car ce concept combine le plaisir du client à voir sa commande préparée devant lui et la rapidité, puisqu'il ne décide pas de la composition du produit. L'enseigne prise en référence par B. Boutboul sur ce modèle est Bagelstein.

Du consommateur au concept, du concept au consommateur

L'offre doit venir à la rencontre de ce client qui a de moins en moins de temps. « *De plus en plus, le concept doit aller chercher le consommateur et non l'inverse* » constate Gira Conseil.

La livraison au domicile peine en France et reste cantonnée au dépannage. En revanche la livraison au bureau s'envole depuis 3 ans avec une variété de produits et diversification des cibles de clientèle.

Les concepts mobiles type triporteurs ou food-trucks suscitent un véritable engouement mais se confrontent à 3 freins : l'obtention des autorisations de la part des municipalités, les restaurateurs avec service à table qui voient ces camions d'un mauvais œil, les services d'hygiène qui pourraient se prononcer négativement quant au déploiement de ces concepts mobiles.

La restauration rapide a donc encore de beaux jours devant elle. Elle continue sa progression, ayant bénéficié d'une double opportunité : d'une part les clients ont réduit leurs dépenses en restauration ce qui les amènent à basculer vers de la restauration rapide ; d'autre part, la majeure partie du secteur est montée en gamme, garantissant une qualité en adéquation avec les attentes de plaisir, cher au consommateur.

Source : d'après l'article paru sur le site "themavision.fr" le 28 mars 2013

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 11/18

ANNEXE 5 - Le fast casual séduit de plus en plus de Français

Le fast casual séduit de plus en plus de Français, NPD se penche sur la nouvelle tendance de restauration hors domicile qui monte dans l'Hexagone.

The NPD Group, cabinet d'études de marché, étudiant les comportements des convives tous les jours, révèle aujourd'hui que les visites d'établissements « fast casual » ont progressé de plus de 15% depuis 2008 en France et cela dans un contexte de crise, alors que la restauration commerciale est en baisse de 3%. NPD définit le « fast casual » comme le segment de restauration moderne qui intègre la rapidité du service, la décoration chaleureuse et conviviale, la fraîcheur et la qualité des produits pour un prix positionné entre la restauration rapide et la restauration à table. Avec plus de 15 millions de visites additionnelles en 2013 comparé à 2012, ces établissements sont très prisés en France et répondent parfaitement à l'exigence actuelle de qualité et de produits frais à un prix raisonnable que l'on observe au sein de la restauration rapide.

Fast casual : la réponse idéale au double critère qualité/prix

Ce segment représente les avantages d'accessibilité et de rapidité des fast-food tout en maintenant une qualité des produits et de l'expérience proche de la restauration à table. « Depuis quelques années, le consommateur de restauration rapide devient de plus en plus attentif au prix et à la fraîcheur des produits qui lui sont proposés » commente Maria Bertoch, Industry Expert de la Division Foodservice Europe de NPD Group. « Alors que seulement 10% des Français citaient le prix comme critère de choix principal d'un établissement de restauration en 2008, le pourcentage s'élève à 18% en 2014. Même observation pour la qualité et le choix des produits : un critère de choix de restaurant pour 16% des Français en 2008 et pour 21% aujourd'hui ». Ces établissements se distinguent à la fois par la qualité et le côté plus sain des produits préparés sur place et par l'atmosphère qui y règne, offrant une personnalisation des menus pour le consommateur et créant une expérience plus haut de gamme que le fast food traditionnel. « Parmi les enseignes qui montent, poursuit Maria Bertoch, on peut citer les chaînes françaises Bert's, Cojean, Francesca et quelques intervenants venus d'ailleurs – Exki, Vapiano, Chipotle, Prêt à manger, Au Pain Quotidien, offrant tous une expérience culinaire bien définie et empruntant à la fois à la rapidité du fast-food et au confort du service à table. On peut également citer un engouement pour les burgers de qualité proposés par les enseignes de fast casual comme Paris New York burgers, Big Fernand, Blend, The Beef Club et Le Camion Qui Fume. »

Les Français ouverts aux nouveautés

Les Français sont particulièrement réceptifs à cette nouvelle tendance – les données NPD montrent qu'en Europe, le fast casual est un segment populaire en Angleterre et en Allemagne où il affiche également des croissances en visite à deux chiffres pour l'année 2013. Le profil classique du fan de fast casual est un consommateur relativement jeune puisque les 18-34 ans représentent la moitié des visites fast casual contre seulement 38% de la restauration commerciale. Le fast casual compte un peu plus de femmes – 60% de visites – mais aussi des CSP+. Les consommateurs sont plus nombreux à visiter le fast casual pendant la semaine (76% contre 70% pour la restauration commerciale). On trouve la majorité des enseignes de fast casual en Ile de France, mais progressivement ce phénomène prend de plus en plus d'ampleur dans les grandes villes françaises. « Ce concept colle vraiment bien à la culture culinaire française puisqu'il déculpabilise les amateurs de restauration rapide et de snacking grâce à une offre de produits plus sains et répond aux critères de confort et de convivialité que l'on attend de la restauration traditionnelle française pour un prix compétitif » explique Maria Bertoch.

Fast casual le nouveau fast food ?

Les données NPD montrent que la restauration rapide en France a mieux résisté et se porte mieux que la restauration à table. Au premier trimestre 2014, le segment fast casual (faisant partie de la restauration rapide) a confirmé sa croissance à deux chiffres (12%), alors que le segment rapide au total est stable en visites. Le poids du fast casual représente 5% des visites de la restauration rapide. « La restauration rapide est vraiment en pleine mutation et l'arrivée du fast casual est une belle opportunité pour le secteur. Grâce à ces nouveaux acteurs, le marché se diversifie et continue à séduire de plus en plus de consommateurs dont les demandes en termes de qualité, de prix et d'atmosphère se font de plus en plus précises et exigeantes ».

Source : article paru sur le site "neorestaurations.com" le 02 juillet 2014

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 12/18

ANNEXE 6 - Le tourisme de congrès à Biarritz

« **Biarritz** se positionne depuis une quinzaine d'années parmi les principales villes de congrès d'Europe en accueillant près de 65 000 congressistes par an.

Biarritz c'est :

- **une unité de lieu** avec 3 centres de congrès au cœur de la ville face à l'océan, tous accessibles à pied et une halle d'exposition à proximité de l'aéroport et de la gare,
- **une ville à taille humaine**, destination touristique prisée à grande capacité d'hébergement avec ses 3 500 chambres, Biarritz permet de personnaliser fortement votre événement,
- **un grand choix** de restaurants et une tradition reconnue pour sa gastronomie et son art de vivre,
- **une situation géographique** privilégiée au Pays Basque, entre océan et Pyrénées, à deux pas de l'Espagne.

Un interlocuteur unique et une équipe dédiée : Biarritz tourisme

Depuis sa création en 1996, Biarritz adhère aux grands réseaux nationaux et internationaux d'organisation de congrès (ICCA, Atout France, France Congrès, ECM...).

Tel un bureau des congrès, Biarritz Tourisme vous conseille et vous accompagne dans l'organisation de vos manifestations.

Biarritz Tourisme :

- vous aide dans le choix des lieux et prestataires adaptés à l'organisation de vos événements : séminaires, congrès, conventions, colloques, symposiums, réunions, lancements de produits, salons professionnels ou expositions,
- assure la gestion et l'exploitation des centres de congrès : le Bellevue, le Casino Municipal, la Gare du Midi et la Halle d'Iraty,
- recherche pour vous les disponibilités d'hébergement,
- sollicite les prestataires adaptés et coordonne leurs interventions sur les congrès : traiteurs, audiovisuels, agences réceptives... Tous sont sélectionnés pour leur implication dans le succès de votre manifestation,
- propose une conciergerie d'événements, véritable atout pour le bien-être des participants,
- étudie l'accessibilité et les plans de vols pour rejoindre Biarritz,
- vous aide à mettre la ville à vos couleurs le temps d'un congrès.

Les lieux insolites sont en mesure de donner à vos manifestations une touche singulière, atypique, à l'image de la culture basque : musée du Chocolat, musée de la Mer, Cité de l'océan, ferme Inharria...

Célèbre pour sa gastronomie et ses restaurants étoilés, le Pays Basque c'est aussi un art de vivre à part entière.

Le Pays Basque est riche d'une tradition d'accueil à forte identité régionale, si délicieusement espagnole dans ses accents festifs. Biarritz Tourisme vous propose d'y goûter au détour d'un congrès. »

Source : extrait du site "<http://congres.biarritz.fr>"

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 13/18

ANNEXE 7 - Élasticité-prix du forfait séminaire

P : prix forfaitaire en euros du forfait séminaire (HT).

Q : quantités annuelles de séminaires vendus.

Quantité demandée de forfaits séminaire en fonction du prix pratiqué

Prix en € (P)	420	425	430	440	445	455	460	465
Quantités (Q)	188	172	158	144	133	115	105	90

Informations utiles :

$$\sum p = 3\,540$$

$$\sum q = 1\,105$$

$$\sum pq = 485\,020$$

$$\sum p^2 = 1\,568\,400$$

$$\sum q^2 = 160\,667$$

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 14/18

ANNEXE A - Tableau de gestion 2014-2015

	2015	%	2014	%		2015	%	2014	%
CAHT Restauration	599 150	100,00	726 000	100,00	CAHT Hébergement			248 998	100,00
Matières consommées			228 541	31,48	Produits d'accueil			2 987	1,20
Nombre de repas servis	16 415		19 105		Taux d'occupation	
Addition moyenne		Prix moyen	71,50		72,00	
Indice de fréquentation		REVPAR	
Marge brute restauration			497 459	68,52	Marge brute hébergement			246 011	98,80
Marge brute totale			743 470	76,25					
Charges de personnel			387 199	39,71					
Marge sur coût principal			356 271	36,54					
Frais généraux			127 940	13,12					
R.B.E.			228 331	23,42					
Coût d'occupation			72 566	7,44					
Résultat courant avant impôt			155 765	15,98					
Résultat exceptionnel				0,00					
Impôts sur les bénéfiques			42 627	4,37					
Résultat net			113 138	11,60					

EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE.

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 15/18

ANNEXE A - Tableau de gestion 2014-2015

	2015	%	2014	%		2015	%	2014	%
CAHT Restauration	599 150	100,00	726 000	100,00	CAHT Hébergement			248 998	100,00
Matières consommées			228 541	31,48	Produits d'accueil			2 987	1,20
Nombre de repas servis	16 415		19 105		Taux d'occupation	
Addition moyenne		Prix moyen	71,50		72,00	
Indice de fréquentation		REVPAR	
Marge brute restauration			497 459	68,52	Marge brute hébergement			246 011	98,80
Marge brute totale			743 470	76,25					
Charges de personnel			387 199	39,71					
Marge sur coût principal			356 271	36,54					
Frais généraux			127 940	13,12					
R.B.E.			228 331	23,42					
Coût d'occupation			72 566	7,44					
Résultat courant avant impôt			155 765	15,98					
Résultat exceptionnel				0,00					
Impôts sur les bénéfices			42 627	4,37					
Résultat net			113 138	11,60					

EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE.

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 16/18

EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE.

ANNEXE B - Tableau de financement 2015
Tableau 1 - Variation du Fonds de Roulement Net Global

Ressources stables	Montants
Capacité d'autofinancement de l'exercice.....
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :	
Cessions d'immobilisations incorporelles.....
corporelles.....
financières.....
Augmentations des capitaux propres :	
Augmentation du capital ou des apports.....
Augmentation des autres capitaux propres.....
Augmentation des dettes financières (a)
I- Total des ressources stables
Emplois stables	Montants
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice.....
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :	
Immobilisations incorporelles.....
Immobilisations corporelles.....
Immobilisations financières.....
Réduction des capitaux propres.....
Remboursement des dettes financières (a).....
II- Total des emplois stables
Variation du fonds de roulement net global	
Ressource nette
ou	
Emploi net
(a) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.	

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 17/18

EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE.

ANNEXE B - Tableau de financement 2015
Tableau 1 - Variation du Fonds de Roulement Net Global

Ressources stables	Montants
Capacité d'autofinancement de l'exercice.....
Cessions ou réductions d'éléments de l'actif immobilisé :	
Cessions d'immobilisations incorporelles.....
corporelles.....
financières.....
Augmentations des capitaux propres :	
Augmentation du capital ou des apports.....
Augmentation des autres capitaux propres.....
Augmentation des dettes financières (a)
I- Total des ressources stables
Emplois stables	Montants
Distributions mises en paiement au cours de l'exercice.....
Acquisitions d'éléments de l'actif immobilisé :	
Immobilisations incorporelles.....
Immobilisations corporelles.....
Immobilisations financières.....
Réduction des capitaux propres.....
Remboursement des dettes financières (a).....
II- Total des emplois stables
Variation du fonds de roulement net global	
Ressource nette
ou	
Emploi net
(a) Sauf concours bancaires courants et soldes créditeurs de banque.	

Session 2016	Examen : BTS Hôtellerie-Restoration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
16NC-HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 18/18