

Brevet de Technicien Supérieur

MANAGEMENT EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

Toutes options (A, B et C)

E3 - Management, pilotage et entrepreneuriat en hôtellerie restauration

U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration

Durée : 3 heures

Coefficient : 5

Documents et matériels autorisés :

- L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
- L'usage de calculatrice sans mémoire (type collègue) est autorisé.
- Listes des comptes du plan comptable hôtelier ou du plan comptable général.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

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

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

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.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 1/14

Le « Bouillon Limousin »

Jérôme Ivars, après une carrière de chef reconnu dans différents restaurants pendant plus de 15 ans et une activité de traiteur événementiel pendant 10 ans, a saisi l'opportunité de reprendre, avec son épouse Cathy Ivars, un établissement situé dans un bâtiment de caractère, au cœur de la cité médiévale de Limoges.

À peine deux ans et demi après son ouverture, le « Bouillon Limousin » occupe une place de choix dans le paysage de la restauration traditionnelle limougeaude. La recette de Jérôme est simple : des recettes traditionnelles, des produits du terroir régional, un repas bon marché dans un cadre convivial et typique des bouillons parisiens. En effet, le caractère du lieu colle parfaitement à l'esprit du bouillon d'origine : une avant salle avec un bar et une grande salle à l'arrière surmontée d'une verrière. Les deux salles sont caractéristiques d'un décor Art Nouveau, inspiré par Alfons Mucha. Vitraux, affiches et représentations de femmes ensorcelantes nous ramènent à la Belle Époque.

La reprise a été une véritable aubaine pour le couple ! Il n'a pas été nécessaire de racheter le fonds de commerce puisque le lieu était non exploité depuis quatre ans. Seul un pas de porte (droit d'entrée dans les locaux) a été payé. Jérôme et Cathy ont pu également acquérir l'ensemble du mobilier et du matériel pour une somme modique. La mise de départ s'est élevée à seulement 90 000 €. Ils sont locataires de ce lieu emblématique qu'ils exploitent sous forme d'une SAS depuis son ouverture en septembre 2021.

Le « Bouillon Limousin » se situe dans un des deux quartiers historiques de Limoges. À proximité de la gare des Bénédictins, on trouve une offre d'hébergements étendue, avec ou sans offre de restauration. Les soirs, dès le milieu de semaine, le quartier s'anime avec la présence de nombreux bars de nuit et discothèques.

Jérôme et Cathy souhaitent répondre au mieux aux attentes de leurs clients : ils reçoivent de plus en plus de demandes de réservations de groupes qui empiètent sur celle de la clientèle individuelle. Cependant ils restent soucieux de préserver cette clientèle individuelle, à l'origine de leur succès. Ils font donc appel à vos compétences managériales et entrepreneuriales pour les accompagner dans leur réflexion : doivent-ils orienter leur activité vers plus de clientèle groupes ?



BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 2/14

- 1) Présenter dans une note structurée les éléments caractéristiques des bouillons et ceux, distinctifs, du « Bouillon Limousin ».
- 2) Retrouver par le calcul, la valeur des indicateurs financiers et de gestion 2023 suivants :
 - achats consommés,
 - coût du personnel,
 - coût d'occupation,
 - besoin en fonds de roulement (BFR),
 - capacité d'autofinancement (CAF).
- 3) Analyser la performance économique du « Bouillon Limousin » sur les années 2022 et 2023.
- 4) Expliquer la formation de la trésorerie du « Bouillon Limousin » et conclure sur la situation financière de 2022 et 2023.
- 5) Analyser l'impact de l'augmentation de la part de la clientèle groupes sur l'activité, la rentabilité et le risque d'exploitation du « Bouillon Limousin ».
- 6) Justifier de façon argumentée votre choix entre les différentes hypothèses. Votre argumentation prendra appui sur les aspects commerciaux, organisationnels et économiques.

Dossier documentaire :

Annexe 1	Limoges, une ville à taille humaine
Annexe 2	Présentation de l'établissement, le « Bouillon Limousin »
Annexe 3	Le succès des bouillons, une recette d'antan remise au goût du jour
Annexe 4	Le « Bouillon Limousin » vu par la presse et les avis clients
Annexe 5	Comptes de résultat 2022 et 2023 du « Bouillon Limousin »
Annexe 6	Informations complémentaires aux comptes de résultat 2022 et 2023
Annexe 7	Données commerciales 2022 et 2023 du « Bouillon Limousin »
Annexe 8	Tableaux de gestion du « Bouillon Limousin » et normes sectorielles
Annexe 9	Bilans fonctionnels et indicateurs financiers 2022 et 2023 du « Bouillon Limousin »
Annexe 10	Projection d'activité 2024 et rentabilité attendue
Annexe 11	Les menus de groupes : pourquoi devriez-vous les inclure dans votre restaurant ?

ANNEXE 1 – Limoges, une ville à taille humaine

Troisième pôle urbain du grand ouest, située plus précisément dans le département de la Haute-Vienne, en région Nouvelle-Aquitaine, Limoges est une ville à taille humaine (+130 000 habitants, + 207 000 pour Limoges Métropole), où il fait bon vivre : nombreux espaces verts, nombreuses structures universitaires, médicales, culturelles et de loisirs. Ville d'art et d'histoire et capitale des Arts du Feu, Limoges affiche une reconnaissance internationale : émaux, porcelaines, vitraux... Elle innove et place les arts du feu au cœur de sa stratégie de développement urbain, culturel et économique. Elle détient le label « ville créative » attribué par l'UNESCO depuis 2017.

De nombreux événements sportifs et culturels (expositions, festivals, rencontres sportives de haut niveau...) alimentent l'agenda de la ville avec un événement majeur par mois.

La ville présente une offre de restauration diversifiée, au cœur des quartiers historiques comme en périphérie, à proximité des centres périurbains d'activités commerciales et industrielles.

Le quartier médiéval de la Cité reste fréquenté par de nombreux touristes, venant apprécier le jardin de l'Évêché, le musée de la Résistance, le musée des Beaux-Arts, la cathédrale Saint-Étienne et l'ensemble du patrimoine culturel et historique de ce quartier. Le quartier de la Cité, c'est aussi un quartier administratif et d'affaires avec la présence de la Chambre de Commerce et d'Industrie, du Conseil Régional, de l'immeuble du Pastel, accueillant divers services et établissements publics, à seulement 50 mètres du « Bouillon Limousin ».

ANNEXE 2 (1/2) – Présentation de l'établissement, le « Bouillon Limousin »

Activité :

- L'établissement propose 70 places assises, avec deux salles modulables.
- Le « Bouillon Limousin » est ouvert sur 9 services (du mardi soir au samedi soir), sur 47 semaines.
- Le taux de remplissage moyen des 2 premières années d'ouverture s'établit à 82 %.
- La fréquentation en début de semaine est plus faible qu'en fin de semaine. En fin de semaine, le restaurant affiche toujours complet et il faut compter trois semaines pour être certain de dîner le vendredi soir ou le samedi soir.

Clientèle :

- Le « Bouillon Limousin » travaille avec une clientèle individuelle et une clientèle de groupes.
- La demande émanant des groupes (affaires, anniversaires, événements familiaux...) est de plus en plus importante.
- L'offre proposée aux groupes est fixe : menu unique à 30 € TTC dès que la réservation excède 10 personnes (salade limousine, pièce de bœuf limousine ou poisson du jour, dessert du jour, café et vin compris, une bouteille de vin du Buzet pour 6 personnes).
- Entre 2022 et 2023, le nombre de couverts servis aux groupes a quasiment doublé et représente 19 % des clients en 2023.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 4/14

Prix pratiqués :

- Jérôme et Cathy sont soucieux de proposer une cuisine locale, faite maison, à des prix abordables ; élément essentiel du concept des bouillons.
- Malgré l'inflation, Jérôme et Cathy ont fait le choix de ne pas répercuter la hausse des prix sur leur carte. Les prix sont restés identiques depuis l'ouverture.

- Un extrait de la carte :

Œuf dur mayonnaise à 4,50 €
Petite salade limousine à 7,50 €
Bouillon de bœuf légumes à 6,00 €
Bouillon au foie gras poêlé à 11,50 €
Pièce de bœuf limousine à 14,00 €
Ris de veau forestier à 19,50 €
Dessert à 6,90 € (baba au Rhum, pain perdu...)
Menu entrée / Plat ou Plat / dessert à 13,50 €
Menu entrée + plat + dessert à 19,50 €
Plat du jour à 10,90 €



Approvisionnement :

- Dans le cadre d'un ancrage régional fort, Jérôme a choisi de s'approvisionner exclusivement auprès de petits producteurs locaux.
- À l'ouverture de l'établissement, Jérôme et Cathy payaient leurs fournisseurs au comptant. Au vu de l'augmentation des quantités commandées, ils ont négocié des délais de paiement à 30 jours chez leurs plus gros fournisseurs. Dans un souci de responsabilité sociétale, ils ont choisi de ne pas négocier de délais de paiement plus courts pour ne pas mettre en difficulté les autres fournisseurs.

Ressources humaines :

- À la création, Jérôme et Cathy pensaient assurer seuls la totalité des services : Jérôme en cuisine et Cathy en salle.
- Le succès du « Bouillon Limousin » a imposé l'embauche de deux personnes en 2022 : un apprenti en cuisine et une personne en salle.
- En 2023, une personne en cuisine, à temps plein, est venue renforcer l'équipe.
- L'effectif aujourd'hui est porté à 5, y compris Jérôme et Cathy.
- Jérôme et Cathy sont particulièrement soucieux du bien-être de leurs salariés :
 - le personnel est payé sur la base de 39 heures, mais travaille 35 heures effectives,
 - les tables ne sont pas renouvelées durant le service pour préserver un rythme de travail acceptable pour le personnel,
 - le personnel bénéficie de deux jours et demi de congés consécutifs par semaine.
- Jérôme a bénéficié d'une aide à l'entrepreneuriat l'année de la reprise et des indemnités Pôle Emploi jusqu'en 2022, ce qui lui a permis de ne pas se rémunérer jusqu'en 2023.
- À compter de l'exercice 2023, Jérôme a commencé à percevoir un salaire brut mensuel de 2 500 €.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)	Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31 Page 5/14

Le secret des « bouillons », ces restaurants à petits prix qui cartonnent

Des plats traditionnels français aux prix imbattables dans un décor somptueux, c'est la promesse des « bouillons ». Et ça marche. Ces restaurants fleurissent un peu partout dans l'hexagone ces dernières années. La recette du succès pour se faire plaisir malgré l'inflation. En semaine comme le week-end, le Bouillon Chartier fait toujours le plein. L'établissement du IX^e arrondissement de Paris sert environ 1 800 couverts par jour, avec des pics à plus de 2 000. [...] « Ici, on propose aux clients de manger bien et pour pas cher. On veut montrer que c'est possible pour moins de 20 € ». [...]

L'origine des bouillons remonte aux années 1860. Le boucher Pierre-Louis Duval cherche une solution pour ne plus jeter les morceaux les moins nobles de sa viande. Il en fait un bouillon, qu'il sert dans un restaurant qu'il a ouvert pour les ouvriers des Halles, afin qu'ils puissent profiter d'un repas généreux et très peu cher. Le succès est là et près de 250 bouillons poussent dans Paris, dont le fameux Bouillon Chartier. Ils finissent par disparaître presque totalement, jusqu'à leur retour depuis quelques années. Quand Christophe Joulie reprend le Bouillon Chartier en 2007 avec son père, personne ne croit à leur projet. À cette époque, les bouillons n'ont plus la cote. [...] Après deux ans de travaux, notamment dans les cuisines, et une carte réajustée, ils relancent la machine. Le concept est le même : « *Surtout, on ne veut pas rogner sur la qualité. Ici, on fait la mayonnaise maison, on cuit tout sur place* », affirme C. Joulie. [...] Et depuis quelques années, ça cartonne. Si bien que des bouillons, inspirés du modèle de la maison Chartier, fleurissent un peu partout en France : à Lyon, Grenoble, Dijon, Metz, Lille, Orléans ou encore au Touquet. Il s'ouvre un bouillon presque tous les mois en France. Car « bouillon » n'est pas une marque, mais un terme générique, au même titre que les brasseries ou les bistros. Le concept est partout le même : une cuisine populaire à petits prix, dans un cadre avec du cachet. [...] De la gigantesque salle Art Nouveau au décor de la Belle Époque, à la tenue des serveurs jusqu'aux anciens porte-serviettes sur les murs, lorsqu'on pousse la porte du bouillon Chartier, on est immédiatement plongé dans l'ambiance de cette cantine conviviale. [...] À la bonne franquette ! [...]

Le bouillon est à la fois une cantine conviviale et un lieu de brassage de générations et de classes sociales. On y croise des familles, des jeunes et des moins jeunes, des groupes, des touristes avec des sacs plein les bras qui partagent leurs tables, dans le brouhaha de la salle. [...] « *Il y a une âme ici. On veut garder cet esprit et ne pas toucher à la tradition. On vient pour passer un bon moment autour d'un bon repas sans se ruiner. On se bat tous les jours pour garder le meilleur rapport qualité/prix* », détaille Christophe Joulie.

« *On vient aussi ici pour vivre une expérience. Ça fait partie de notre patrimoine* », ajoute C. Joulie. En cette période d'inflation, ces établissements n'ont pas fini d'avoir du succès.

Source : Le Progrès d'Audrey VERMOREL - 30 mars 2023

Le succès des bouillons, ces restaurants aux tarifs défiant toute concurrence

[...] Vous avez sans doute déjà vu ces longues files d'attente qui s'étalent sur des dizaines de mètres de trottoirs. Tout au bout : des « œufs mayo » à un prix imbattable. Voilà ce que proposent les « bouillons », ces bistros à la cuisine très traditionnelle et aux tarifs défiant toute concurrence dans les grandes villes françaises. « *L'idée est de proposer une entrée, un plat et un dessert pour moins de 20 euros* », explique C. Joulie, le propriétaire des Bouillons Chartier, qui espère nourrir 1 million de clients en 2023. [...] Le rapport qualité prix est imbattable : la recette gagnante, c'est le volume des achats et le débit de chaque bouillon !

Source : La Matinale RTL Pierre Herbulot - 22 février 2023

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 6/14

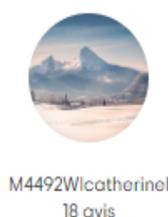
Le « Bouillon Limousin » : esprit parisien, produits du terroir

Limoges (87) Six mois après son ouverture au cœur de Limoges, le « Bouillon Limousin » semble déjà avoir trouvé sa place, son rythme et sa clientèle. Des débuts prometteurs pour son chef, Jérôme Ivars. [...]

[...] **Esprit parisien, terroir limousin** : Jérôme Ivars a voulu jouer la carte du Bouillon parisien. Pour son projet, il a investi une ancienne brasserie au décor Art nouveau et Belle Époque. « *Au total, j'ai investi 90 000 € pour rafraîchir la cuisine et le décor, mobilier, vaisselle tout était en l'état pour la salle qui peut accueillir 70 couverts* », assure Jérôme Ivars. En cuisine, il a convoqué les grands classiques comme l'œuf mayonnaise, le poireau vinaigrette ou le pot au feu. « *Des plats simples, populaires et bon marché dans la veine de ce que proposaient jadis les bouillons parisiens. Des restaurants nés au début du XX^e et dont le Bouillon Chartier est le plus célèbre d'entre eux* », explique-t-il, convaincu de la dimension universelle et intemporelle de la formule. Si l'esprit du concept est résolument parisien, Jérôme Ivars a en revanche souhaité s'inscrire dans une dimension régionale en privilégiant les recettes traditionnelles et les produits du terroir issus des circuits courts et les producteurs locaux.

Privilégier le rapport qualité-prix : À une époque où le pouvoir d'achat est au cœur des préoccupations des Français, Jérôme Ivars a misé sur la simplicité et la générosité avec un menu à 19,50 €, même les soirs et le week-end, assurant un ticket moyen de 24 € TTC à peine. Un choix payant puisqu'il est rare que le « Bouillon Limousin » n'affiche pas complet. Si bien que très rapidement, Jérôme Ivars a dû étoffer sa brigade. « *On était parti pour travailler à deux, avec **Cathy**, ma femme, mais rapidement nous avons dû revoir notre copie en recrutant [...] en salle et en cuisine* », atteste Jérôme Ivars, pleinement satisfait d'un démarrage réussi et prometteur.

Source : F.V. Le journal de l'hôtellerie Restauration - 3 mars 2022

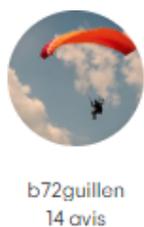


●●●●○ Avis publié : Il y a 5 jours par mobile

A consommer sans modération

Délicieux, un personnel agréable, disponible, discret, efficace et une tête de veau magique comme le lieu A faire et refaire car une carte qui n'est pas longue comme le bras signifie du fait maison et cela se ressent aux niveau des papilles

Date de la visite : septembre 2023



●●●●● Avis publié : Il y a 1 semaine

Un décor d'un autre temps

Quel bel endroit avec ces beaux vitraux et sa cuisine gouteuse. Sortie entre collègues pendant laquelle chacun a goûté un plat différent (joue de bœuf, ris de veau, bœuf limousin, gambas et poisson ...) et aucune fausse note. N'oubliez pas de goûter le kir limousin.... **Plus**

Date de la visite : septembre 2023



●●●●○ Avis écrit le 3 juin 2023 par mobile

Repas en famille

Très bonne adresse à l'occasion de mon anniversaire mon épouse avait réservé une table

Marcel Guy B
Condat-sur-Vienne,
France

Nous avons choisi un menu à 30€ .Pour l'apéritif des toast nous on été offert, plats savoureux et très copieux.

49 21

Petit bémol le manque d'insonorisation de la salle gâche la soirée.

Afficher moins

Date de la visite : avril 2023

Source : TripAdvisor

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 7/14

ANNEXE 5 – Comptes de résultat 2022 et 2023 du « Bouillon Limousin »

CHARGES	2022	2023	PRODUITS	2022	2023
CHARGES D'EXPLOITATION			PRODUITS D'EXPLOITATION		
Achats de matières premières et autres approvisionnements	191 230	234 040	Production vendue	459 463	551 980
Variation de stocks de matières premières et autres approvisionnements	- 4 757	- 1 362	Production consommée (3)	3 321	4 968
Autres achats et charges externes (1)	93 834	99 465	Subvention d'exploitation (4)	16 824	14 522
Impôts, taxes et versements assimilés	2 288	3 548	Total produits d'exploitation	479 608	571 470
Salaires et traitements	94 455	136 516			
Charges sociales	12 720	19 080			
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	3 662	3 802			
Autres charges	2 648	2 750			
Total charges d'exploitation	396 080	497 839			
CHARGES FINANCIERES (2)	1121	1152	PRODUITS FINANCIERS	0	0
CHARGES EXCEPTIONNELLES	0	0	PRODUITS EXCEPTIONNELS	0	0
Impôt sur les sociétés	15 795	13 892			
TOTAL DES CHARGES	412 996	512 883	TOTAL DES PRODUITS	479 608	571 470
Solde créditeur = Bénéfice	66 612	58 587	Solde débiteur = Perte		0
TOTAL GÉNÉRAL	479 608	571 470	TOTAL GÉNÉRAL	479 608	571 470

(1) dont 17 190 € de loyers

(2) dont 459 € (2022) et 552 € (2023) de commissions sur moyens de paiement, le reste en intérêts d'emprunt

(3) correspond aux avantages en nature en totalité (coût matières des repas fournis au personnel)

(4) obtenue pour l'embauche de personnel.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 8/14

ANNEXE 6 – Informations complémentaires aux comptes de résultat 2022 et 2023

	2022	2023
Matières 1ères denrées, boissons, autres appros	191 230	234 040
Variation de stocks denrées	- 4 757	- 1 362
Énergie (eau, gaz, électricité)	13 576	24 517
Achats petits matériels, équipements	21 649	20 115
Fournitures administratives	648	660
Loyers et charges locatives	17 190	17 190
Assurances (Local, professionnel)	1 900	2 000
Entretien et réparation	5 837	4 500
Publicité et communication	8 359	5 122
Honoraires expert-comptable et autres honoraires	16 289	15 190
Frais postaux et télécommunication	1 030	1 200
Autres achats et charges diverses	7 356	8 971
Redevance SACEM - Droits d'auteurs et reproduction	2 648	2 750
Dotations aux amortissements	3 662	3 802
Impôts et taxes diverses	2 288	3 548
Salaires	94 455	136 516
Charges sociales	12 720	19 080
Commissions sur moyens de paiement	459	552
Intérêts des emprunts	662	600
Total des charges hors impôt sur les sociétés	397 201	498 991

ANNEXE 7 – Données commerciales 2022 et 2023 du « Bouillon Limousin »

« Bouillon Limousin »	2022	%	2023	%
Nombre de couverts année	22 100	100	26 700	100
Taux de remplissage	75 %		90 %	
Ticket moyen restaurant TTC (1)	23,91 €		23,77 €	
Ticket moyen restaurant HT	20,79 €		20,67 €	
Nombre de couverts année clients individuels	19 500	88	21 700	81
Ticket moyen HT clientèle individuelle	20,03 €		19,08 €	
Nombre de couverts année clientèle groupe	2 600	12	5 000	19
Ticket moyen HT clientèle groupe (2)	26,51 €		27,60 €	
C.A. HT Clientèle individuelle	390 544 €	85	413 985 €	75
C.A. HT Clientèle groupe	68 919 €	15	137 995 €	25
C.A. HT Total	459 463 €	100	551 980 €	100

(1) Taux de TVA moyen à 15 %

(2) Clientèle groupe = groupe à partir de 10 personnes, le ticket moyen inclut des ventes additionnelles (apéritifs, digestifs)

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 9/14

ANNEXE 8 – Tableaux de gestion du « Bouillon Limousin » et normes sectorielles

Éléments	2022	2023	% 2022	% 2023
CA RESTAURANT	459 463	551 980	100,0 %	100,0 %
Achats consommés	183 152	227 710	39,9 %	41,3 %
Marge brute	276 311	324 270		
Coût du personnel	90 351	141 074	19,7 %	25,6 %
Marge sur coûts principaux	185 960	183 196		
Frais généraux	82 039	89 125	17,9 %	16,2 %
Résultat Brut d'Exploitation	103 921	94 071	22,6 %	17,0 %
Coût d'occupation	21 514	21 592	4,7 %	3,9 %
Résultat Courant Avant Impôt	82 407	72 479	17,9 %	13,1 %
Impôt sur les sociétés	15 795	13 892		
Résultat Net	66 612	58 587	14,5 %	10,6 %

Éléments	Valeurs moyennes
Chiffre d'affaires	100 %
Achats consommés	25 % - 35 %
Coût du personnel (1)	30 % - 40 %
Frais généraux (2)	10 % - 15 %
Résultat brut d'exploitation (RBE)	15 % - 25 %
Coût d'occupation	10 % - 12 %
Résultat courant avant impôt	8 % - 12 %

Source : <https://www.lhotellerie-restauration.fr/blogs-des-experts/Gestion/>

- (1) Les réductions de cotisations sociales sur bas salaires (réduction Fillon) permettent de diminuer le ratio des frais de personnel, qui s'échelonne de 25 à 35 % du CA.
- (2) Sous l'effet de l'inflation et du contexte international, les coûts énergétiques ont entraîné une hausse des frais généraux de près de 3 points de pourcentage. Les restaurateurs voient leur ratio de frais généraux passer en moyenne à 17-18 % du CA.

**ANNEXE 9 – Bilans fonctionnels et indicateurs financiers 2022 et 2023
du « Bouillon Limousin »**

Bilan fonctionnel du « Bouillon Limousin » au 31 décembre 2022

Emplois		Ressources	
Immobilisations incorporelles	55 000	Capitaux propres	91 612
Immobilisations corporelles	39 964	Amortissements	3 662
		Emprunts	96 829
		Comptes courants d'associés	636
Emplois stables	94 964	Ressources stables	192 739
Stocks	4 757	Fournisseurs	11 516
Créances	6 880	Dettes fiscales et sociales	37 671
Charges constatées d'avance	216	Autres dettes	3 396
Actif exploitation et hors exploitation	11 853	Passif exploitation et hors exploitation	52 583
Trésorerie nette	138 505		
Total Emplois	245 322	Total Ressources	245 322

Bilan fonctionnel du « Bouillon Limousin » au 31 décembre 2023

Emplois		Ressources	
Immobilisations incorporelles	55 000	Capitaux propres	150 199
Immobilisations corporelles	39 964	Amortissements	7 464
		Emprunts	84 986
		Comptes courants d'associés	636
Emplois stables	94 964	Ressources stables	243 285
Stocks	6 119	Fournisseurs	28 503
Créances	7 851	Dettes fiscales et sociales	47 182
Charges constatées d'avance	255	Autres dettes	4 618
Actif exploitation et hors exploitation	14 225	Passif exploitation et hors exploitation	80 303
Trésorerie nette	214 399		
Total Emplois	323 588	Total Ressources	323 588

Indicateurs financiers du « Bouillon Limousin »	2022	2023	Normes
Fonds de Roulement Net Global	97 775 €	148 321 €	
Besoin en Fonds de Roulement	- 40 730 €	- 66 078 €	
Trésorerie Nette	138 505 €	214 399 €	
Créances clients en nombre de jours	4 jours	4 jours	
Crédit moyen fournisseurs en nombre de jours	12 jours	24 jours	
Capacité d'autonomie financière CAF	70 274 €	62 389 €	
Ratio d'endettement (Dettes financières/Capitaux propres)	1,06	0,57	≤ 1
Capacité de remboursement (Dettes financières/CAF)	1,39	1,37	< 3

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 11/14

ANNEXE 10 (1/2) – Projection d'activité 2024 et profitabilité attendue

Deux hypothèses de structure de clientèle ont été retenues :

- Hypothèse 1 : même structure de clientèle que 2023 (81 % de clients individuels et 19 % de clients groupes).
- Hypothèse 2 : répartition des clients (65 % de clients individuels et 35 % de clients groupes).

Données sur les prix :

- Tarif menu groupes inchangé à 30 € TTC.
- Prix à la carte : augmentation de 0,50 à 1 €.

Incidence sur les tickets moyens :

- Ticket moyen groupes inchangé à 27,60 € HT (comprend des ventes additionnelles).
- L'augmentation des prix à la carte devrait permettre de retrouver le même niveau de ticket moyen HT qu'en 2022 pour la clientèle individuelle, soit 20,00 € HT.

Le taux de fréquentation prévu pour 2024 est de 90 %. L'augmentation de l'activité impose l'embauche d'une personne en salle pour préserver les conditions de travail de l'équipe.

L'achat en plus grande quantité de viande pour les menus groupes auprès de l'éleveur sélectionné permet de réduire le ratio matières. Les modes d'organisation de la production pour les menus de groupes permettent de réaliser diverses économies (fluides) et d'améliorer la productivité (en cuisine et en salle).

L'hypothèse 2 implique des travaux d'insonorisation des salles pour isoler les groupes de la clientèle individuelle. Le devis s'élève à 50 000 € HT amorti en linéaire sur 5 ans, le financement se fera par emprunt à hauteur de 35 000 € au taux de 4,5 % sur 3 ans.

Dans l'hypothèse 2, Jérôme et Cathy prévoient d'accorder un délai de règlement de 15 jours fin de mois, aux groupes.

	Hypothèse 1		Hypothèse 2	
Nombre de couverts avec un taux de fréquentation de 90 %	26 649		26 649	
Nombre de clients individuels	21 586	81,0 %	17 322	65,0 %
Ticket moyen individuels	20,00 €		20,00 €	
CA clients individuels	431 720 €	75,5 %	346 440 €	57,4 %
Nombre de clients groupes	5 063	19,0 %	9 327	35,0 %
Ticket moyen groupes	27,60 €		27,60 €	
CA groupes	139 739 €	24,5 %	257 425 €	42,6 %
CA GLOBAL	571 459 €	100,0 %	603 865 €	100,0 %
Ticket moyen global	21,44 €		22,66 €	
Taux d'évolution du CA par rapport à 2023	3,5 %		9,4 %	

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 12/14

ANNEXE 10 (2/2) – Projection d'activité 2024 et profitabilité attendue

Hypothèse 1 :

Éléments	2024	%
Chiffre d'affaires	571 459 €	100,0 %
- Charges variables	274 300 €	48,0 %
= MARGE SUR COUT VARIABLE	297 159 €	52,0 %
- Charges fixes	239 800 €	-
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	57 359 €	10,0 %

Éléments	2024
Seuil de rentabilité en euros	461 154 €
Marge de sécurité	110 305 €
Indice de sécurité	0,19

Hypothèse 2 :

Éléments	2024	%
Chiffre d'affaires	603 865 €	100,0 %
- Charges variables	283 817 €	47,0 %
= MARGE SUR COUT VARIABLE	320 049 €	53,0 %
- Charges fixes	251 375 €	-
= RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	68 674 €	11,4 %

Éléments	2024
Seuil de rentabilité en euros	474 292 €
Marge de sécurité	129 573 €
Indice de sécurité	0,21

Annexe 11 – Les menus de groupes : pourquoi devriez-vous les inclure dans votre restaurant ?

Les menus pour les groupes peuvent devenir une importante source de revenus d'un restaurant. [...]

Les meilleurs moments pour proposer des menus de groupes

Des dîners d'affaires, des réunions d'amis, des repas familiaux... À ces moments-là, les restaurants accueillent une clientèle nombreuse. Mais les menus de groupes ne sont pas exclusifs de la période de Noël. Vous pouvez les proposer à vos clients à d'autres périodes de l'année. [...]

Comment choisir les meilleurs menus de groupes ? [...]

- **Spécialisez-vous pour vous distinguer.** Les menus de groupes doivent être le reflet de votre carte. Adaptez votre offre habituelle et sélectionnez des ingrédients de saison : en plus d'apporter une touche différente à vos plats, vous réduirez les coûts. [...]

- **Une question de coût.** Optez pour des solutions, des formats et des matières premières qui réduisent les temps de préparation et offrent le meilleur rapport coût/économie.

La planification des menus est la clé du succès [...]

Tenez compte du fait que, plus vous aurez d'ingrédients ou de préparations préalables en commun entre les différentes recettes, plus la gestion, la pré-élaboration et la production seront beaucoup plus simples et efficaces. Contrôlez les proportions et les ingrédients en vous appuyant sur les coûts de revient et des fiches techniques efficaces qui évitent l'improvisation et les éventuelles pertes en termes de coûts, de présentation et de saveur.

[...] Des coûts de revient correctement ajustés sont la base d'une planification correcte des achats. Cette étape est fondamentale pour gérer les matières premières de manière efficace et obtenir la rentabilité maximale dans chaque menu. [...]

Dans les menus pour les groupes, il est important d'élaborer à l'avance autant de préparations que possible pour optimiser le dressage des assiettes. C'est pourquoi il est important de sélectionner des préparations qui supportent bien la conservation au froid, la congélation et même la chaleur.

L'organisation des ingrédients et l'ordre de préparation des plats de chaque menu doivent être efficaces pour que tout se déroule correctement. Disposez les ingrédients dans les quantités et les formats nécessaires, ainsi que les ustensiles dont vous aurez besoin pour préparer chaque plat. De cette façon, toute l'équipe pourra dresser les assiettes de manière beaucoup plus rapide, ce qui vous fera gagner du temps et améliorera le service aux clients. [...]

L'organisation de tous les détails des menus de groupes est un point essentiel pour obtenir les meilleurs résultats, mais d'autres facteurs peuvent aussi aider à améliorer l'expérience du client. [...]

La créativité est fondamentale pour que les clients vivent une expérience unique. Au-delà des menus proposés, vous pouvez créer une expérience inoubliable par le biais de la décoration de l'établissement, des détails sur les tables, de la présentation du menu ou de la musique d'ambiance. Tous les détails comptent pour offrir une expérience inoubliable. Les menus pour les groupes sont aussi une bonne occasion d'attirer et de fidéliser de nouveaux clients, c'est pourquoi il est important de proposer un service impeccable en termes de personnel de salle et de produits qui fera la différence.

Source : <https://quescrem.es/fr>

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2024
U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 24MHRU31	Page 14/14