

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION

Épreuve E31 - Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière

Durée : 3 heures

Coefficient : 5

Matériel autorisé :

- Calculatrice électronique de poche – y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n°99-186 du 16 novembre 1999.
- Liste 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.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	1 14

« Le Domaine d'Opale **** »

Le « Domaine d'Opale **** » est situé au Touquet Paris-Plage, station balnéaire phare de la Côte d'Opale.

La commune du Touquet se situe dans le département du Pas-de-Calais, au sud de Boulogne-sur-Mer, au bord de la Manche et à l'embouchure de la Canche. Cette station européenne des quatre saisons offre un cadre privilégié pour la détente des citadins. Ouverte à la nature et alliant les charmes de la mer et de la forêt, la station séduit toutes les générations grâce à une programmation événementielle complète et des structures adaptées : festivals d'art, de musique, compétitions sportives internationales (Festival International du Grand Reportage d'Actualité, Pianos Folies, Enduropale ...).

« Le Domaine d'Opale **** » se définit comme un complexe hôtelier de luxe. Il est ouvert 300 jours par an et compte 26 chambres 4 étoiles. Cette belle demeure de style anglo-normand était, au début du siècle dernier, une maison familiale appartenant à un riche aristocrate britannique. Transformée, par la suite, en hôtel quatre étoiles, elle a su conserver l'image de calme, de quiétude et de sérénité qui convient en ces lieux. Son charme britannique vous replonge dans l'ambiance d'une époque où le golf était, plus qu'un sport, avant tout un art de vivre.

« Le Domaine d'Opale**** » a su adapter et diversifier son offre en proposant, pour se démarquer de ses concurrents Touquettois, des prix très attractifs pour les petits déjeuners ainsi qu'un restaurant gastronomique « Le Délice des Sables » qui dispose d'un cadre fleuri et verdoyant. Ce restaurant s'est spécialisé dans les spécialités de poissons et jouit d'une excellente réputation.

Afin d'élargir sa clientèle en direction des touristes de la station balnéaire, la direction du domaine souhaite ouvrir, à l'horizon mars 2021, une brasserie typique du Nord : « Le Crise Marine ». Le concept doit correspondre aux nouvelles attentes d'une clientèle désireuse de découvrir la culture locale et ainsi permettre une augmentation du chiffre d'affaires restauration.

Actuellement salarié(e) du domaine, vous êtes pressenti(e) pour être responsable de salle de la brasserie. Dans cette perspective, vous avez été chargé(e) de présenter le dossier au comité de direction qui se réunit très prochainement.

Dossier documentaire :

Annexe 1	La destination touristique Touquet-Paris-Plage
Annexe 2	Le tourisme d'affaires sur la station balnéaire
Annexe 3	Les attentes de la clientèle affaires
Annexe 4	La difficile équation de la rentabilité
Annexe 5	Compte de résultat 2019 et renseignements complémentaires
Annexe 6	Tableaux de gestion 2018 et 2019
Annexe 7	Tableau de bord commercial – exercices 2018 et 2019
Annexe 8	Répartition du personnel et données de référence
Annexe 9	Tableau de gestion prévisionnelle 2021

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restoration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	2 14

« Le Domaine d'Opale **** »

La brasserie « Le Criste Marine » est le principal projet de développement du domaine. En accord avec votre directeur de la restauration vous avez en charge la préparation d'une intervention décisive devant le comité de direction du domaine. Pour cela, votre directeur vous charge de :

- 1) Rédiger une note de synthèse d'une trentaine de lignes qui présente le contexte de l'établissement, la problématique à laquelle il est confronté en matière de développement ainsi que les perspectives qui peuvent s'offrir à lui en la matière.
- 2) Réaliser une analyse SWOT* du Domaine d'Opale permettant de justifier l'axe de développement que les responsables de l'établissement envisagent de prendre.
- 3) Retrouver par le calcul la valeur des indicateurs commerciaux de l'activité restaurant dans le tableau de bord commercial de l'année 2019.
- 4) Détailler le calcul des coûts de matières premières consommées (produits d'accueil consommés, nourriture consommée et vendue, boissons consommées et vendues) de l'année 2019 et expliquer l'intérêt de les identifier.
- 5) Justifier et analyser la valeur du ratio charges de personnel de 2019.
- 6) Calculer pour les années 2018 et 2019 :
 - l'effectif moyen par chambre disponible et l'effectif moyen par chambre louée pour le service hébergement et pour l'ensemble de l'établissement ;
 - le chiffre d'affaires HT par salarié et par jour pour l'activité restauration.
- 7) Rédiger un commentaire structuré (environ 2 pages) relatif à l'évolution des résultats de l'établissement sur la période 2018-2019 et à la comparaison avec les indicateurs d'établissements comparables. Concernant les coûts de personnel, votre commentaire intégrera l'analyse des calculs effectués à la question précédente (6).

Nota :

* SWOT : *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restoration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	3 14

Annexe 1 – La destination Touquet-Paris-Plage

« La station possède des atouts majeurs lui permettant d'être toujours précurseur : un calendrier riche en événements, un environnement exceptionnel, des équipements performants, une richesse de patrimoine... contribuent toujours à vous satisfaire lors de vos séjours de bien-être au Touquet-Paris-Plage, source de lumières ! »

Extrait de l'édito de Daniel Fasquelle, Maire de la station

À la pointe nord du Touquet-Paris-Plage, le Parc Nature de la Baie de Canche est un havre de paix de 45 hectares dont les nombreux sentiers entre dunes et forêts de pins vous feront découvrir la beauté et la diversité de ses paysages.

Prenez place sur le sable ou profitez d'un moment de détente unique que vous pouvez prolonger par une séance de thalassothérapie, des soins en institut ou un massage dans l'un des spas de la station.

Les 23 kilomètres de pistes cyclables sont une invitation permanente à la balade. Du centre-ville à la forêt, pédalez au rythme des découvertes architecturales. Villas privées de styles néo-classique, art déco, néo-médiéval ou encore anglo-normand, Halle du marché, tribunes de l'hippodrome, Hôtel de ville, pour la plupart construits dans les années 20, sont autant de monuments remarquables qui méritent que l'on s'y attarde. Ce sont en tout plus de 20 édifices qui sont inscrits à l'Inventaire Supplémentaire des Monuments Historiques.

Faites une halte au Musée, installé en forêt dans une villa touquettoise typique du style anglo-normand : la villa Way-Side. Il expose un exceptionnel fond d'œuvres modernes et contemporaines.

Le Touquet-Paris-Plage a su se doter, au fil des années, d'équipements d'exception s'adressant aussi bien aux amateurs qu'aux sportifs de haut niveau. La petite balle jaune est à l'honneur avec plus de trente courts toutes surfaces, ce qui en fait le 4ème complexe tennistique de France. Comme les grands champions, venez-vous essayer au Beach-Volley, au Tir à l'Arc, au Hockey sur gazon, au Golf...

Côté mer, les possibilités sont nombreuses. Dès l'âge de huit ans, le char à voile offre des sensations incomparables. L'équipe de moniteurs diplômés vous propose des séances adaptées à votre niveau pour découvrir les joies du pilotage. Kayak, optimist, planche à voile, catamaran... sont d'excellents moyens de se défouler et pourquoi pas vous initier au kite-surf, au stand up-paddle, ou au longe-côte ?

Le parc équestre de 65 hectares fait partie des plus beaux complexes de France. Il regroupe le centre équestre, l'hippodrome et les terrains de saut d'obstacles. Entièrement rénové de 2009 à 2011, il a pu accueillir de grands événements et des compétitions [...].

Dès 1903, la station naissante accueillait un casino. Situé en plein centre-ville rue St Jean, un second casino a été construit dès 1976 pour faire du Touquet-Paris-Plage la principale ville de jeux du Nord de la France.

Premier Palais des congrès certifié AFAQ et point d'ancrage historique de la vie touquettoise, le Palais des Congrès allie charme d'antan et grande modernité.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restoration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	4 14

Annexe 2 - Le tourisme d'affaires sur la station balnéaire

La destination, authentique et élégante, est très dynamique sur la scène du tourisme d'affaires. Elle constitue un véritable « resort » d'exception pour accueillir avec efficacité et convivialité des événements. La station balnéaire de la Côte d'Opale a fait du tourisme d'affaires un de ses fers de lance en matière de source de revenus. Le TER GV met la métropole lilloise à seulement 1h15 du Touquet et rapproche la ville de la clientèle belge.

Le secteur du tourisme d'affaires est stratégique car il permet de remplir les chambres d'hôtel en semaine et de faire vivre les équipements de la ville. Le Touquet-Paris-Plage dispose d'une offre d'hébergement de qualité et diversifiée avec un parc hôtelier de plus de 1 000 chambres.

En accueillant les séminaires d'entreprises venues de tout le pays, en leur proposant des activités diverses et variées, Le Touquet se fait aussi connaître à l'extérieur. « Il faut aussi savoir que 30 % des personnes qui viennent au Touquet dans le cadre d'un salon ou d'un séminaire, reviennent par la suite, cette fois-ci à titre privé ». C'est donc pour cela que de gros moyens sont consentis [...]

« Une de nos grandes forces, ce sont les activités de loisirs que nous proposons aux personnes qui viennent dans le cadre d'un séminaire d'entreprise ou autre ». « Dans certaines villes, une fois sorti du centre de congrès... il n'y a pas grand-chose à faire. Nous, on a tout le potentiel de la station à offrir et on essaie de le décliner sur un maximum de formes possibles ».

Le Touquet s'est engagé auprès de France Congrès dans le cadre de sa nouvelle charte « Qualité et Développement durable ». Cet engagement s'inscrit dans une véritable politique de développement durable entamée pour la destination depuis quelque temps avec la certification AFAQ-QualiCongrès du Palais des Congrès. Le site, qui accueille actuellement jusqu'à 1 000 congressistes, devrait prochainement voir sa capacité augmenter avec la construction d'une nouvelle salle.

Pour répondre aux besoins de la clientèle, la Station franchit une nouvelle étape en rénovant et en agrandissant son Palais des Congrès (ouverture courant 2019). En attendant, elle s'est dotée d'un nouvel espace pour accueillir les événements : la salle des quatre saisons. Congrès, séminaires, réunions, réceptions, lancement de produits y trouvent un accueil privilégié.

Côté « incentives », le Touquet dispose également de nombreux atouts, que l'on recherche des activités culturelles ou sportives. De la pêche en mer au rallye à travers la ville en passant par la thématique culinaire, l'offre est très complète.

Que ce soit au sein d'équipements sportifs hauts de gamme tels que le Parc Équestre ou le Golf, ou dans le cadre naturel enchanteur du Touquet-Paris-Plage (forêt de pins, dunes ou plages de sable infinies), le « resort » offre à moins de 2 h 30 de Paris d'innombrables possibilités d'activités « incentive » : Char à voile, golf, équitation, raid aventure, voile, tennis, kite surf, courses d'orientation, activités œnologiques, découvertes gastronomiques, lip dub, balades en rosales, soirées jeux aux casinos, relaxation énergétique, animations smartphone, cerf-volant d'intérieur, surf casting, soirées jazz band ...

Le cerf-volant d'intérieur, animation des plus originales, se pratique en musique et quelle que soit la météo ! 99% des activités proposées par le Touquet Tourisme se situent à moins de 3 minutes à pied les unes des autres !

Extraits d'articles et d'informations publiés sur <http://www.letouquet.com>

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	5 14

Parmi les visiteurs de la région, ceux qui voyagent en complet veston plutôt qu'en sandales bermuda sont des clients particulièrement intéressants. D'abord, ils génèrent un chiffre d'affaires près de trois fois plus important que le tourisme d'agrément. Hôtels, traiteurs, restaurants... hommes et femmes d'affaires ne lésinent pas sur les moyens. Pour un euro investi dans l'organisation d'un congrès, huit euros sont dépensés par les congressistes. Et un tiers d'entre eux reviennent pour du tourisme d'agrément.

Extrait de <https://letouquet.maville.com>

Annexe 3 – Les attentes de la clientèle affaires

- **Quels sont les critères de sélection d'un hôtel ?**

Le type d'hôtel choisi dépend d'abord du statut du client (les cadres supérieurs ou chefs d'entreprises peuvent par exemple vouloir un hôtel de milieu ou de haut de gamme par soucis de prestige/reconnaissance) et du budget/confort admis par l'entreprise qui paie. Mais aussi de la localisation de l'hôtel proche du lieu de travail ou de rendez-vous professionnel, ou encore sur la route pour les commerciaux et VRP. L'emplacement de l'hôtel est le premier critère pour 78 % de ces clients avec le prix (56 %). Les hôtels de centre-ville, d'autoroute et de périphéries de villes sont privilégiés. Si possible faciles et rapides d'accès.

Le prix reste un critère de réservation déterminant pour la clientèle d'affaires car 95 % des entreprises en France ont une politique de voyages (PVE) surtout organisée autour de plafonnements de dépenses, plus que d'étoiles qui ont peu d'importance. Il s'agit de choix d'économies [...].

- **Montant des dépenses hôtelières**

13 % des voyageurs d'affaires déclarent dépenser en moyenne de 40 à 70 € par chambre/nuit, 43 % de 70 à 100 € et 38 % de 100 à 150 €. Seuls 6 % dépassent 150 €, en moyenne. 91 % des voyageurs d'affaires déclarent prendre un petit déjeuner à l'hôtel, sauf quand il est trop cher ou par expérience trop décevant [...].

- **Recherches d'hôtels et réservations ?**

Tous les clients d'affaires qui se rendent à l'hôtel ne sont pas forcément ceux qui l'ont choisi. Seulement 54 % s'occupent eux-mêmes du choix des hôtels où séjourner lors de leurs déplacements professionnels (contre 88 % en 2009) et effectuent la réservation, le cas échéant. La tendance est de plus en plus à l'élimination des intermédiaires, par facilité et bonne maîtrise du Net.

Outre les contrats imposés par l'entreprise, qui exonèrent de faire des recherches poussées, Internet est bien sûr le premier outil utilisé par 56 % des voyageurs d'affaires (contre 93 % de la clientèle de loisirs) et les guides de chaînes par 4 % (en chute libre par rapport aux 22 % en 2009). 40 % passent par les OTAs et 15 % utilisent une appli sur smartphone ou tablette pour leurs recherches, contre 10 % en 2012.

85 % des voyageurs d'affaires réservent entre 3 jours avant la date de séjour et 3 semaines. Il y a par conséquent peu d'anticipation. 73 % des clients d'affaires disent regarder toujours ou de temps en temps les commentaires en ligne sur les hôtels avant de les choisir, même score que la clientèle de loisirs. De trop nombreux mauvais commentaires les détournent vers d'autres hôtels.

- **Restauration**

On peut se passer de proposer un restaurant si l'hôtel est en centre-ville ou/et s'il est entouré de restaurants correspondant à la gamme de prix de l'hôtel et à la typologie de clientèle. A défaut, une petite restauration de dépannage (distributeur de plats) est possible pour les hôtels économiques et les arrivées tardives. La clientèle d'affaires souhaite un restaurant sur place dans 61 % des cas pour des raisons principalement pratiques de gain de temps, de facilité et de note de frais, contre 52 % de la clientèle de loisirs.

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	6 14

• **Attentes et exigences à l'hôtel**

- Catégorie en harmonie avec le statut du client et/ou le budget que lui autorise son entreprise.
- Chambre single, la plupart du temps, accès Internet haut-débit par Wifi, gratuit.
- Chambre : grand lit, silence, bonne literie, propreté, salle de bains avec douche.
- Un plan de travail dans la chambre pour travailler.
- La TV grand écran et riche en chaînes dans leur chambre : 75 % des clients d'affaires déclarent que c'est leur seule occupation de loisir à l'hôtel, même si Internet est devenu petit à petit un substitut.
- Un service attentionné, Petit déjeuner buffet, servi très tôt. Reconnaissance du client ...
- Possibilité de dîner sur place (dans l'hôtel ou à proximité), avec des prix de restauration en cohérence avec le standing/budget de l'hôtel.
- Soirées-étapes pour les commerciaux et VRP. Parking sécurisé.

Source : <https://www.coachomnium.com/bonus/les-voyageurs-daffaires-et-lhotellerie.html>

Annexe 4 – La difficile équation de la rentabilité

Vaisseau amiral de la restauration, la gastronomie souffre de sa rentabilité. Investissements lourds, charges élevées, fréquentation en dents de scie... Le schéma économique est complexe. Pourtant, il n'y a jamais eu autant de restaurants étoilés et d'offre aussi abondante. Alors comment tirer parti de ce créneau ?

Un modèle économique à trouver

[...] La restauration gastronomique peine à se trouver un modèle économique adapté aux nouvelles habitudes de consommation, marquées par le nomadisme, le manque de temps, la déstructuration des repas et la baisse du pouvoir d'achat. Et la fameuse course aux étoiles, qui requiert des investissements constants et élevés, qui reposent souvent sur un seul homme. L'histoire de Bernard Loiseau, qui s'était donné la mort en 2003, a mis au grand jour le désarroi dans lequel peuvent se trouver certains restaurateurs qui investissent corps et biens dans leur activité, une activité dont les fluctuations ont parfois de lourdes conséquences.

En effet, une variation de 3 à 5% du chiffre d'affaires peut déboucher sur un écart de résultat de 40%. Selon Daniel Angé, expert-comptable spécialisé, du cabinet Inteco Baker Tilly, qui s'est notamment occupé d'Alain Passard, Alain Senderens, et Joël Robuchon : « *Si l'on part de l'hypothèse selon laquelle tous les postes sont gérés de manière optimale, le résultat courant avant impôts oscille entre 5 et 10% du chiffre d'affaires, tandis que le bénéfice net comptable varie entre 1 et 4%, ceci prenant en compte la diversité structurelle des établissements.* » Les coûts de personnel ont un impact direct sur les comptes d'exploitation. À titre d'exemple, l'Arpège emploie 45 salariés pour 80 couverts par jour, Chez Laurent 75 pour une moyenne de 190 couverts, et la Côte d'Or, 43 pour 60 couverts. Pourtant, des solutions existent pour être rentable.

Diversification et enracinement

Ainsi, Georges Blanc, fils et petit-fils de restaurateurs, installé à Vonnas (01) et revendiquant 3 étoiles au *Guide Michelin* depuis trente-trois ans, serait aujourd'hui à la tête d'une des entreprises de restauration gastronomique les plus rentables de France. Avec 110 couverts par jour, son établissement affiche une moyenne de fréquentation supérieure à de nombreux autres restaurants, qui doivent se contenter d'une moyenne comprise entre 40 et 50. Un succès dû en grande partie à la présence du chef : « *Nous avons toujours considéré que le restaurant fortement étoilé est unique et pas duplicable. Le chef de cuisine, propriétaire, donne une âme à l'endroit et ne peut pas se permettre d'être régulièrement absent. Il apporte ce plus que le client vient chercher quand il est prêt à payer une addition à 250 €. L'échange que nous créons avec le client aide à faire passer nos prix, explique le chef. Le restaurant gastronomique représente 30% du chiffre d'affaires de l'ensemble de nos activités, mais 90% d'engagement*

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	7 14

personnel. » Avec un chiffre d'affaires annuel de 30 M €, dont 10% partent chaque année en investissement, Georges Blanc ne connaît pas la crise. Il emploie 180 personnes pour l'activité globale de son groupe. Un groupe rentable qui repose sur plusieurs activités, toutes regroupées à moins d'une heure de temps : deux hôtels, un spa, un cinéma, des vélos électriques. Autre facteur de réussite selon lui : l'inclusion dans le terreau régional. « Un restaurant gastronomique ne doit pas se couper de sa région. Nous avons su conserver notre clientèle locale, car nous sommes profondément enracinés. »

Le filon des bistrotts et du snacking

Une diversification raisonnée que l'on retrouve également chez Michel Bras, qui vient d'ouvrir, à Toulouse, un « fast good », le Capucin. Utilisant son nom, le chef triplement étoilé de Laguiole mise, avec l'aide de son fils Sébastien, sur les produits locaux. L'enracinement. Avantage : capitaliser sur une image forte, sur un nom, pour vendre des produits qui génèrent des bénéfices. Sur ces concepts de type bistrotts, voire snacking, le prime-cost tombe à 15% en snacking et à 30% en restauration traditionnelle. Ce dernier segment emploie en moyenne quatre personnes par entreprise, pour environ 50 couverts par jour, selon le cabinet Coach Omnium. Pour garantir la rentabilité d'une activité gastronomique, il existe des leviers comptables, des bonnes pratiques à mettre en application. Daniel Angé explique : « *Ce milieu est profondément individualiste. Il n'y a pas vraiment d'esprit de corps. La restauration gastronomique est composée d'acteurs éparpillés et isolés. Notre métier consiste à déceler la moindre dépense anormale. Grosso modo, l'offre est composée de 30% de liquide et 70% de solide. La tentation est grande d'utiliser la marge des bouteilles comme variable d'ajustement, mais c'est un piège. »*

Jouer sur les marges pour fidéliser

Jouer sur l'offre permet aussi de dynamiser sa rentabilité. Denis Rippa est chef à la Méditerranée (Paris 6e), établissement appartenant à Raphaël de Montrémy et Geneviève Jabouille. Le ticket moyen se situe aux alentours de 60 €. 85 places assises et trois salons de réception font de cet endroit un gros navire dans le domaine de la gastronomie. Bien que proposant une offre identique toute la semaine, Denis Rippa n'hésite pas à jouer sur les marges pour fidéliser la clientèle. « *En saison, nous proposons de la truffe, généreusement servie, 10 g dans l'entrée, 15 g dans le plat principal. Nous vendons l'entrée 35 €, le plat 45 €. Nous sommes donc sur un coefficient de deux. Typiquement, l'opération n'est pas très rentable. Par contre, pour la notoriété, c'est important, car nous fidélisons notre clientèle,* explique le chef. *Il faut parfois savoir vendre à perte. »* [...] »

Les grands chefs, un plus pour les hôtels

Et la restauration gastronomique dans les hôtels ? Elle n'est pas plus rentable que la restauration gastronomique pure, mais elle assure une hausse du taux d'occupation pour l'établissement, surtout si elle est portée par un nom prestigieux. De nombreux palaces se payent les services de chefs reconnus et communiquent autour de leur nom pour renforcer leur image. Thierry Marx au Mandarin Oriental, Éric Frechon au Bristol, et Alain Ducasse au Meurice en sont les exemples. Malgré son manque de rentabilité, la restauration gastronomique est indissociable de l'activité hôtelière haut de gamme, comme l'explique Bertrand Jacquet, propriétaire du domaine de Rochevilaine, où Patrice Caillault, le chef, fait briller 1 étoile Michelin au-dessus de la table : « *Si l'on réalisait une étude comptable de la partie restauration, on s'apercevrait que la rentabilité est nulle ou très faible. Mais la restauration est nécessaire pour louer les chambres. C'est un élément d'attrait et de confort, au même titre que le spa ou les jardins. Cette tendance s'accroît : faire de la restauration gastronomique tous les jours de l'année coûte de plus en plus cher. Nombre d'établissements ont dû se résoudre à fermer leur restaurant en semaine. »*

Le restaurant gastronomique doit aussi pouvoir communiquer de lui seul. Si les chefs savent mettre leur nom et leur image en valeur au travers de partenariats avec, par exemple, de grands acteurs de l'industrie alimentaire, les établissements comptent beaucoup sur l'image véhiculée par une étoile supplémentaire au *Guide Michelin* ou une toque de plus au *Gault et*

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restoration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	8 14

Millau. Le recours de plus en plus fréquent aux labels plus ou moins bien identifiés par la clientèle concourt à renforcer la qualité perçue aux yeux du consommateur.

Un métier réinventé

La plupart des restaurateurs investissent également dans une hôtellerie adaptée à leur offre, même si les sommes en jeu sont conséquentes. Ainsi, à Carcassonne (11), le chef Franck Putelat, propriétaire du restaurant le Parc, a ouvert, l'an dernier, un hôtel de luxe pour accueillir sa clientèle. Montant de l'investissement : 700 000 €, empruntés sur son nom. À Vichy (03), Jacques Décoret s'y est mis aussi, tout comme Serge Viera à Chaudes-Aigues (15). Devenue indispensable à toute table « *méritant le détour* », comme le rappelle le *Guide Michelin* dans sa nomenclature, l'hôtel est aujourd'hui le pendant indispensable du restaurant gastronomique. « *J'ai réalisé cet investissement de manière réfléchie grâce à l'aide d'un cabinet d'expertise comptable qui me remet, chaque mois, un rapport d'activité complet me permettant d'avoir une vraie visibilité*, assure Franck Putelat. *Aujourd'hui, les chefs doivent fonctionner en chefs d'entreprise. Nous avons dû réinventer notre métier et nous adapter aux contraintes financières actuelles.* »

Qu'en sera-t-il de la restauration gastronomique dans vingt ans ? Rien ne permet de prédire sa disparition. Les données statistiques et de marché prouvent que ce segment arrive, en dépit des difficultés qu'il rencontre, à surnager en attirant un nombre constant de clients, même si la rentabilité n'est pas toujours au rendez-vous. Mais l'augmentation de l'offre pourrait s'avérer dangereuse, car la demande, elle, n'augmente pas.

Source : Gira Conseil <http://www.neorestauration.com/article/restaurants-gastronomiques-la-difficile-equation-de-la-rentabilite.29832>

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	9 14

Annexe 5 – Compte de résultat 2019 – « Le Domaine d'Opale »

CHARGES (hors taxes)	2019	PRODUITS (hors taxes)	2019
Charges d'exploitation (I)		Produits d'exploitation (I)	
Achats de marchandises		Ventes de Marchandises	
Variation des stocks		Production vendue (biens et services)	1 578 483
Achats matières premières et autres approv.	309 051		
Variation des stocks	-969	Sous-total A - Montant net du chiffre d'affaires	1 578 483
Autres achats et charges externes	396 616		
Impôts, taxes et versements assimilés	48 075	Production stockée	
Salaires et traitements	512 930	Production immobilisée et consommée	13 830
Charges sociales	148 750	Subventions d'exploitation	
Dotations aux amortissements et dépréciations :		Reprises sur prov., dépréc. et tr. de charges	
Sur immobilisations : dot. aux amortissements	203 278	Autres produits	
Sur immobilisations : dot. aux dépréciations			
Sur actif circulant : dot. aux dépréciations		Sous-total B	13830
Dotations aux provisions			
Autres charges	54 460		
Total I	1 672 191	Total I	1 592 313
Charges financières (II)		Produits financiers (II)	
Dotations aux amort., dépréc. et aux prov.		De participation	
Intérêts et charges assimilées	13 941	D'autres val. mobilières et créances de l'actif immo.	
Différences négatives de change		Autres intérêts et produits assimilés	1 146
Charges nettes sur cessions de V.M.P.		Reprises sur prov., dépréc. et transferts de charges	
		Différences positives de change	
		Produits nets sur cessions de V.M.P.	
Total II	13 941	Total II	1 146
Charges exceptionnelles (III)		Produits exceptionnels (III)	
Sur opérations de gestion	2 674	Sur opérations de gestion	60
Sur opérations en capital	33 810	Sur opérations en capital	31 500
Dotations aux amort., aux dépréc., et aux prov.		Reprises sur prov., dépréc. et transferts de charges	
Total III	36 484	Total III	31 560
Particip. des salariés aux résultats IV			
Impôts sur les bénéfices V			
TOTAL DES CHARGES (I+II+III+IV+V)	1 722 616	TOTAL DES PRODUITS (I+II+III)	1 625 019
SOLDE CRÉDITEUR = BÉNÉFICE		SOLDE DÉBITEUR : PERTE	97 597
TOTAL GÉNÉRAL	1 722 616	TOTAL GÉNÉRAL	1 722 616

<i>Détail des achats matières premières et autres approv.</i>		<i>Détail des variations des stocks mat. premières et autres approv.</i>	
Achats de nourriture	218 671	Variation des stocks de nourriture	254
Achats de boissons	72 396	Variation des stocks de boissons	127
Achats produits d'accueil	17 984	Variation des stocks de produits d'accueil	-1 350
Total "Achats mat. premières et autre approv."	309 051	Total "Variation des stocks"	-969
<i>Détail des autres achats et charges externes</i>		<i>Détail des intérêts et charges assimilées</i>	
Locations immobilières	127 800	Intérêts des emprunts	1 173
Redevances de crédit bail		Commissions sur moyens de paiement	12 768
Autres postes	268 816		
Total "Autres achats et charges externes"	396 616	Total "Intérêts et charges assimilées"	13 941
<i>Détail de la production vendue (biens et services)</i>		<i>Détail de la production immobilisée et consommée</i>	
Prestations hébergement	719 345	Prestations offertes restaurant nourriture	2 655
Prestations petits déjeuners	76 977	Prestations offertes restaurant boissons	885
Prestations restaurant nourriture	514 026	Avantages en nature restaurant (90% nourriture et 10% boissons)	10 290
Prestations restaurant boissons	268 135		
Total "production vendue (biens et services)"	1 578 483	Total "Production immobilisée et consommée"	13 830

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	10 14

Annexe 6 – Tableau de gestion - exercices 2018 et 2019 – « Le Domaine d'Opale »

Libellés	ANNÉE 2019		ANNÉE 2018		Ratios moyens des établissements comparables
	Montant (€)	%	Montant (€)	%	
C.A.H.T. HEBERGEMENT	719 345	45,6%	702 029	41,9%	45%
C.A.H.T. RESTAURATION - Nourriture (1)	591 003	37,4%	667 675	39,9%	40%
C.A.H.T. RESTAURATION – Boissons	268 135	17,0%	304 433	18,2%	15%
C.A.H.T. Total	1 578 483	100,0%	1 674 137	100,0%	100%
Coût des produits d'accueil consommés	16 634	2,3%	13 693	2,0%	2% du C.A.H.T. Hébergement
Coût de la nourriture consommée et vendue	207 009	35,0%	232 634	34,8%	35% du C.A.H.T. Nourriture
Coût des boissons consommées et vendues	70 609	26,3%	78 704	25,9%	25% du C.A.H.T. Boissons
Marge brute totale	1 284 231	81,4%	1 349 106	80,6%	80%
Charges de personnel	661 680	41,9%	648 024	38,7%	35%
Marge sur coût principal	622 551	39,4%	701 082	41,9%	45%
Frais généraux	384 119	24,3%	362 575	21,7%	22%
Résultat Brut d'Exploitation	238 432	15,1%	338 507	20,2%	23%
Coût d'occupation (2)	331 105	21,0%	321 799	19,2%	15%
Résultat courant	-92 673	-5,9%	16 708	1,0%	8%

Nota :

(1) le C.A.H.T. RESTAURATION - Nourriture comprend les prestations restaurant nourriture et les prestations petits déjeuners

(2) les produits financiers ont été déduits des coûts d'occupation

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	11 14

Annexe 7 – Tableau de bord commercial - exercices 2018 et 2019

HEBERGEMENT	2019	2018	Indicateurs moyens des établissements comparables
Capacité	7 800	7 800	
Nombre de chambres louées	4 961	4 875	
Nombre de clients hébergés	6 063	5 619	
Nombre de clients hébergés "segment loisirs"	4 244	3 933	
Nombre de clients hébergés "segment affaires"	1 819	1 686	
Chiffre d'affaires H.T. hébergement	719 345	702 029	
Taux d'occupation	64%	63%	58%
Prix moyen chambre H.T.	145	144	
Indice de fréquentation	1,2	1,2	
REVPAR	92,22	90,00	84,10
RESTAURANT	2019	2018	
Capacité	24 000	24 000	
Nombre de couverts servis	6 012	7 197	
Nombre de couverts clients extérieurs	4 312	5 197	
Nombre de couverts clients hôtel "segment loisirs"	1 125	1 356	
Nombre de couverts clients hôtel "segment affaires"	575	644	
Taux de fréquentation	25%	30%	35%
Chiffre d'affaires H.T. nourriture	514 026	600 950	
Chiffre d'affaires H.T. boissons	268 135	304 433	
Ticket moyen nourriture H.T.	85,50	83,50	75,00
Ticket moyen boissons H.T.	44,60	42,30	45,00
Taux de captage des clients hôtel "segment loisirs"	27%	34%	48%
Taux de captage des clients hôtel "segment affaires"	32%	38%	40%
PETITS DEJEUNERS	2019	2018	
Nombre de petits déjeuners servis	5 578	5 338	
Chiffre d'affaires H.T. petits déjeuners	76 977	66 725	
Ticket moyen petit déjeuner H.T.	13,80	12,50	22,00
Taux de captage des clients hôtel "segment loisirs"	93%	94%	92%
Taux de captage des clients hôtel "segment affaires"	89%	90%	88%

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	12 14

Annexe 8 – Répartition du personnel et données de référence – « Le Domaine d'Opale »

Répartition du personnel - "Domaine d'Opale"

DIRECTION	Nombre	CUISINE	Nombre	SALLE	Nombre	HÉBERGEMENT	Nombre
Directeur	1	Chef	1	Maître d'hôtel	1	Réceptionnistes	2
		Second	1	Sommelier	1	Veilleur de nuit	1
		Cuisiniers	3	Chef de rang	2	Femmes de chambres	3
		Commis	3	Commis	2		

Remarques : L'organigramme est resté inchangé en 2018 et 2019
Les charges relatives au directeur sont réparties équitablement entre les 2 activités.

Moyenne établissement

Moyennes des hôtels avec restaurant (étude KPMG)	
Effectif moyen par chambre disponible	0,53
Effectif moyen par chambre louée	0,87

Ventilation par activité

Hébergement		Restauration *	
	Objectifs		Objectifs
Effectif moyen par chambre disponible	0,25	Chiffre d'affaires HT par jour et par salarié	302 €
Effectif moyen par chambre louée	0,4	* Restaurant et petits déjeuners	

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restauration	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	13 14

ANNEXE 9- Tableau de gestion prévisionnel - Année 2021 – Domaine d'Opale

Transformation d'un bâtiment non exploité sur la propriété actuelle en brasserie indépendante, ciblant la clientèle affaires, baptisée « Le Criste Marine » et disposant d'une entrée principale avec vue sur un parc magnifique, ouverture prévue après travaux mars 2021.

	Établissement		Brasserie « La Criste Marine »		Restaurant gastronomique et petits déjeuners		Hébergement	
	€	Ratios	€	Ratios	€	Ratios	€	Ratios
Chiffre d'affaires	2 185 000	100 %	504 000	100 %	926 000	100 %	755 000	100 %
Coût matières	454 200	20,8 %	144 000	28,6 %	295 100	31,9 %	15 100	2,0 %
Marge brute	1 730 800	79,2 %	360 000	71,4 %	630 900	68,1 %	739 900	98,0 %
Charges de personnel	733 534	33,6 %	<p>Caractéristiques du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacité de 60 couverts, 2 services, midi et soir - Nombre de jours d'ouverture identique à celui de l'hôtel : 300 jours, fermeture les mois de janvier et février - Prévion de fréquentation : 40% - Ticket moyen nourriture visé : 25 € HT, Boissons : 10 € HT (alignement sur les prix de la concurrence) - Coût matières : 32% nourriture et 20% pour les boissons <p>Personnel et nouvelle organisation au sein de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transfert du « Délice des Sables » à la brasserie d'un cuisinier promu chef et d'un commis de cuisine représentant 78120 € de masse salariale - Recrutement de 2 nouveaux collaborateurs : responsable de salle à temps complet (Salaire Brut de 31500 €) et d'un serveur à temps comp (Salaire Brut de 13100 €), taux de charges sociales : 29% - Dans cette nouvelle organisation, les charges de personnel hors brasserie seront ramenées à 597 880 € en 2021. 					
Marge sur coût principal	997 266	45,6 %						
Frais généraux	491 400	22,5 %						
Résultat brut d'exploitation	505 866	23,2 %						
Coûts d'occupation	413 350	18,9 %						
Résultat courant avant impôt	92 516	4,2 %						

Session zéro	EXAMEN : BTS Management en Hôtellerie-Restaurant	Durée	3 heures
	Toutes options (A, B et C)	Coefficient	5
Sujet E31	Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière	Page	14 14