

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

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.

Tout autre matériel est interdit.

Ce sujet comporte 17 pages numérotées de 1/17 à 17/17 :

5 pages de textes numérotées de 2/17 à 6/17 et 11 pages d'annexes numérotées de 7/17 à 17/17.

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

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 0 / 17

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

Durée : 5 heures.

Le Mas du Père Soulas

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.

Ce sujet comporte 17 pages numérotées de 1/17 à 17/17 :
5 pages de textes numérotées de 2/17 à 6/17 et 11 pages d'annexes numérotées de 7/17 à 17/17.

Le sujet comprend cinq dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.
Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.
(Les temps précisés sont indicatifs).

		Durée	Barème	Pages
	Exposé de la situation du cas			p. 2
Dossier 1	Analyse de l'exploitation et de la situation financière.	2 h 00	pts 52/140	p. 3
Dossier 2	Comprendre l'évolution de la demande touristique.	0 h 45	pts 20/140	p. 3 et 4
Dossier 3	Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant.	0 h 20	pts 12/140	p. 4
Dossier 4	Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration.	1 h 20	pts 40/140	p. 5 et 6
Dossier 5	Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration.	0 h 35	pts 16/140	p. 6

Annexe 1	Fiche signalétique de l'établissement			p. 7
Annexe 2	Comptes de résultat du « Mas du Père Soulas », exercices 2003 et 2004			p. 8 et 9
Annexe 3	Bilan fonctionnel du « Mas du Père Soulas » au 31/12/2004			p. 10
Annexe 4	Informations sur l'évolution touristique régionale			p. 11
Annexe 5	Table de la loi normale centrée réduite			p. 12
Annexe 6	Les nouvelles voies de la restauration			p. 13
Annexe A	Tableau d'exploitation, analyse comparative			p. 14 et 15
Annexe B	Tableau d'analyse financière comparative			p. 16 et 17

Nota : 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 de ses questions ou le contenu des annexes vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 1 / 17

« LE MAS DU PÈRE SOULAS »

Situé dans un quartier d'activités tertiaires proche du centre de Montpellier, capitale administrative du Languedoc Roussillon, l'hôtel restaurant du « Mas du Père Soulas » est un établissement indépendant 2 étoiles de 40 chambres.

Depuis novembre 2002, la Société Anonyme « Mas du Père Soulas » est dirigée par Damien Clavel (43 ans, autodidacte) qui a repris l'affaire alors qu'elle était en redressement judiciaire. Durant les mois de novembre et décembre 2002, l'établissement a été fermé et a subi d'importants travaux de rénovation et de mise aux normes dans les chambres et en cuisine. Ces travaux ont été financés essentiellement par des apports en fonds propres ou quasi fonds propres et par emprunt.

Pendant la saison estivale, l'hôtel accueille une clientèle essentiellement individuelle de loisirs ou de vacances, française à 75 % et, le reste de l'année, une clientèle d'affaires française et étrangère. Le prix moyen TTC par chambre louée sur l'année est compris entre 50 € et 55 €.

Toute l'année, les rues adjacentes au centre ville alimentent le restaurant et le bar en clientèle locale, originaire du Languedoc Roussillon ou de la région PACA. L'établissement est complètement fermé en février.

Le restaurant, fermé également les samedis et dimanches en dehors de la saison touristique, offre une cuisine de tradition méditerranéenne à prix raisonnable au travers d'une carte et de trois menus. Les prix TTC de ces derniers varient entre 14 € et 29 €.

La recette moyenne par couvert, avec les vins, oscille entre 15 € et 20 €.

Enfin, l'établissement propose également :

- un petit déjeuner servi sous forme de buffet au prix TTC de 7 €,
- une salle de séminaire de 25 places où peuvent être servis des repas si nécessaire,
- un parking surveillé,
- un accueil organisé d'animaux domestiques moyennant 10 € TTC.

Après deux années d'exploitation (2003 et 2004) consacrées à la remise à flot de l'établissement, Damien Clavel souhaiterait faire évoluer son offre et vous demande conseil.

Vous disposez de cinq dossiers à étudier.

- Dossier 1 : Analyse de l'exploitation et de la situation financière.
- Dossier 2 : Comprendre l'évolution de la demande touristique.
- Dossier 3 : Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant.
- Dossier 4 : Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration.
- Dossier 5 : Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration.

Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de traiter ces dossiers dans l'ordre de présentation.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 2 / 17

Dossier 1 : Analyse de l'exploitation et de la situation financière (2 heures)

Monsieur Clavel vient de recevoir, de son expert comptable, ses documents de gestion, ainsi que des statistiques et des ratios caractéristiques des établissements similaires de la région, présentés dans les annexes 1, 2, 3, A et B.

Monsieur Clavel, peu compétent en analyse de gestion, vous confie ces documents et vous demande d'effectuer les travaux ci-dessous pour éclairer sa prise de décision.

Travail à faire :

1-1- Complétez l'annexe A relative aux principaux indicateurs d'exploitation.

1-2- Commentez à partir des annexes 1, 2 et A :

1-2-1- l'activité,

1-2-2- les coûts,

1-2-3- la rentabilité.

Pour chacun de ces éléments, vous analyserez son niveau, son évolution et sa position par rapport au secteur.

1-3- Complétez l'annexe B relative aux principaux indicateurs financiers pour l'année 2004.

1-4- Commentez à partir des annexes 1, 2, 3 et B, la situation financière de l'établissement en mettant l'accent sur les points forts et les points faibles (40 lignes environ).

1-5- Concluez rapidement sur la situation globale du « Mas du Père Soulas ».

Dossier 2 : Comprendre l'évolution de la demande touristique (45 minutes)

L'analyse de gestion que vous venez de faire pour Monsieur Clavel laisse apparaître des difficultés à rentabiliser l'exploitation pendant les deux premières années de reprise de l'établissement.

Soucieux d'aller de l'avant et de mieux connaître la demande touristique qui lui est adressée, Monsieur Clavel a rassemblé les principales informations sur la région parues à la fin de la saison estivale 2004 (cf. annexe 4).

Travail à faire :

2-1- Faisant le constat que la saison estivale 2004 n'a pas été florissante, Monsieur Clavel vous demande, dans un exposé structuré, de **présenter**, en les **expliquant**, les causes de la baisse de la fréquentation des clientèles française et étrangère et de **conclure**.

SESSION	EXAMEN - . BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 3 / 17

- 2-2- Monsieur Clavel a effectivement remarqué, dans son établissement, une moindre fréquentation de la clientèle étrangère. Il voudrait que **vous lui expliquiez** la raison majeure de la baisse de fréquentation suggérée dans la phrase de l'article du Monde : « **La livre britannique recule face à l'euro** » (quinze lignes maximum).
- 2-3- **Expliquez** l'expression « **clientèle de niche** ». Que recouvre-t-elle pour M. Sauvaire ?
- 2-4- **Identifiez** les principaux moyens suggérés par le Comité Régional du Tourisme :
- 2-4-1- pour désaisonnaliser la fréquentation touristique régionale,
- 2-4-2- pour améliorer l'attractivité de l'offre touristique régionale.

Dossier 3 : Mise en place du suivi de la notoriété du restaurant (20 minutes)

Monsieur Clavel a bien compris que le restaurant de l'établissement n'atteint pas un niveau normal de fréquentation malgré les atouts de l'offre faite par le Mas du Père Soulas en matière de cuisine méditerranéenne à prix raisonnable.

Monsieur Clavel a donc eu l'idée de faire conduire une étude de notoriété en centre-ville auprès d'un échantillon représentatif de 50 personnes. Cette étude a révélé que le restaurant dispose d'une notoriété assistée actuelle de 15 %.

Travail à faire :

- 3-1- **Prouvez** que, sur les 50 personnes interrogées en centre ville, le nombre de personnes connaissant le restaurant du Mas du Père Soulas suit une loi binomiale dont vous déterminerez les paramètres.
- 3-2- **Donnez la formule permettant de calculer** la probabilité pour qu'actuellement, sur les 50 personnes interrogées, 9 personnes connaissent le restaurant de Monsieur Clavel.
- 3-3- **Montrez** que l'on peut faire une approximation de cette loi par une loi normale. **Déterminez** ses paramètres (*arrondir au 1/10^e près*).
- 3-4- **Calculez** la probabilité actuelle pour qu'au moins 8 personnes connaissent le restaurant de Monsieur Clavel parmi 50 personnes interrogées.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 4 / 17

**Dossier 4 : Opportunités et contraintes de la modification de l'offre en restauration
(1 heure 20)**

Malgré des prestations de qualité et un service traditionnel soigné, le restaurant du Mas du Père Soulas attire peu de clients, les résultats le prouvent. Certes, les quelques actions menées entre 2003 et 2004 ont porté leurs fruits. Plus de clients sont venus déjeuner au « Mas du Père Soulas » en 2004, mais, le soir, l'activité du restaurant est insuffisante, voire très insuffisante, comparativement aux charges liées à l'offre de prestation actuelle. En effet, la vente traditionnelle est « gourmande en main-d'œuvre ».

Monsieur Clavel doit de façon impérative réduire ses charges (notamment de personnel) et, parallèlement, continuer à améliorer la fréquentation de son restaurant.

Il cherche des pistes pour atteindre ce double objectif et s'intéresse à un article paru dans la presse professionnelle sur la restauration d'hôtel (cf. annexe 6).

Travail à faire :

4-1- Expliquez le terme « co-branding » (cogriffage ou comarquage).

Précisez l'intérêt (deux avantages) et les limites (deux freins) de cette forme de partenariat pour Monsieur Clavel.

La piste du « co-branding » est abandonnée. Monsieur Clavel préfère conserver la maîtrise de l'activité restaurant de son établissement.

Pour atteindre ses objectifs, il envisage de modifier son offre de prestation **le soir** en abandonnant la vente traditionnelle au profit d'une des trois méthodes de vente, dites impersonnelles, suivantes :

- ✓ le libre-service intégral,
- ✓ le libre-service assisté,
- ✓ la distribution automatique.

Quelle que soit celle qu'il retiendra, en professionnel compétent, Monsieur Clavel veut à la fois apporter une réponse adaptée aux attentes d'un large spectre de clientèle (liberté, grignotage...), tout en intégrant ses propres attentes (valoriser ses prestations et les délivrer de manière conviviale).

4-2- Caractérisez chacune de ces trois méthodes : à cette fin, sous forme d'un tableau, apportez, pour chacune d'elles, des précisions sur les 4 aspects suivants :

- ✓ Aspects commerciaux : nature et degré de l'implication du client dans le processus de servuction.
- ✓ Aspects techniques : nature des équipements de mise à disposition et de présentation des prestations.
- ✓ Aspects « gestion du personnel » : organisation du travail.
- ✓ Aspects logistiques : points critiques concernant la gestion des flux de produits et matières.

4-3- Laquelle préconisez-vous ? Justifiez avec précision votre réponse.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 5 / 17

Si la vente traditionnelle n'a pas de secret pour Monsieur Clavel, les méthodes de vente impersonnelles lui sont moins connues. Il hésite à s'inscrire à un cycle de formation aux techniques de merchandising (merchandising).

4-4- Que lui **conseillez-vous** ? **Justifiez** votre réponse notamment en rappelant la définition du merchandising et en proposant un exemple simple, mais précis, d'utilisation de ces techniques dans le cas du restaurant de Monsieur Clavel.

Parmi les pistes suggérées pour résoudre les problèmes rencontrés par la restauration d'hôtel, de nombreux consultants préconisent de « déconnecter l'identité du restaurant de celle de l'hôtel ».

4-5- Afin de permettre à Monsieur Clavel de décider s'il doit suivre ce conseil, **présentez, en les justifiant**, deux arguments en faveur du changement d'identité du restaurant et deux arguments contre ce changement.

Dossier 5 : Conséquences sur le personnel de la modification de l'offre en restauration (35 minutes)

Quelle que soit la solution retenue, la modification de l'offre de restauration aura pour effet une diminution du besoin en personnel de restauration. M. Clavel, conscient de la nécessité de réduire les charges de personnel, est néanmoins soucieux du devenir de ses employés.

Travail à faire :

5-1- Proposez 3 aménagements possibles dans la gestion des ressources humaines qui permettent d'éviter le recours au licenciement.

En cas d'impossibilité de mettre en œuvre ces aménagements, M. Clavel souhaite se renseigner sur l'éventualité d'un licenciement.

5-2- Précisez quel type de licenciement est applicable dans cette situation. **Justifiez** votre réponse.

5-3- Rappelez la procédure à suivre.

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 6 / 17

Annexe 1 : Fiche signalétique de l'établissement

Dénomination sociale	« Mas du Père Soulas »
Structure juridique	Société Anonyme La SA « Mas du Père Soulas » a été créée courant 2002 par Monsieur Clavel pour reprendre le fonds de commerce d'hôtellerie restauration précédemment mis en redressement judiciaire. La société fonctionne sur le modèle traditionnel avec Conseil d'Administration dont M. Clavel est le Président Directeur Général, Président du Conseil d'Administration. À ce titre, sa rémunération est fiscalement assimilée à un salaire et incluse dans les charges de personnel de l'établissement.
Capital social	204 000 euros
Activités	
♦ Hébergement	40 chambres, de taille standard, dont l'aménagement est moderne et confortable dans un immeuble de 5 étages datant du milieu du 20 ^e siècle. Toutes sont équipées de lits jumeaux, de douches et sanitaires privés, d'une tablette bureau avec une chaise, de la TV, du téléphone et d'une prise de connexion Internet.
♦ Restaurant	Au rez-de-chaussée de l'établissement, salle de 60 places assises dans un décor de jardin méditerranéen et disposant d'un accès direct sur la rue.
♦ Bar	Quelques chauffeuses sont disposées autour d'un comptoir de bar dans le hall de l'hôtel et permettent de prendre un verre.
Personnel	L'effectif moyen à prendre en compte est de 9 personnes. Cet effectif est habituellement ainsi réparti :
♦ En hébergement	<ul style="list-style-type: none"> ✓ M. Clavel assure l'essentiel de la présence en réception, ✓ 3 femmes de chambres, ✓ 1 personne polyvalente,
♦ En restauration/bar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 1 chef de cuisine, ✓ 1 commis de cuisine apprenti, ✓ 1 chef de rang, ✓ 1 serveur.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 7 / 17

Annexe 2 : Comptes de résultat « Mas du Père Soulas »

Compte de résultat 2003

	Hébergement	%	Restauration	%	Total	%	Informations statistiques sur les ventes	Valeurs
Chiffre d'affaires hors taxes	348 930	100,00%	194 984	100,00%	543 914	100,00%	Hébergement	
Achats de denrées et boissons			70 194	36,00%			Nombre de chambres	40
Variation de stocks :							Taux d'occupation	50%
Denrées et Boissons			-3 900	-2,00%			Indice fréquentation	1,20
Achats de produits d'accueil	11 166	3,20%					Nombre de jours d'ouverture	337
Variation de stock :							Nbre chambres louées	6 740
Produits d'accueil	-1 050	-0,30%					Prix moyen chambre HT	51,77
Marge brute	338 814	97,10%	128 690	66,00%	467 504	85,95%	Chiff d'affaires héberg	348 930
Salaires et traitements					157 740	29,00%	Restauration	
Charges sociales					56 600	10,41%	Nombre jours d'ouverture	243
Marge après coût principal					253 164	46,54%	Taux captage Petit déj.	78%
Autres achats et charges externes					63 250	11,63%	Nbre Petit déjeuners	6 309
Impôts, taxes et versements ass.					22 500	4,14%	Prix Petit déj HT	5,94
Résultat brut d'exploitation					167 414	30,78%	Chiff d'affaires P. déj	37 475
Loyer et charges locatives					96 000	17,65%	Nbre couverts annuels	9 460
Dotations aux amortissements					84 000	15,44%	Capacité restaurant	29 160
Charges financières					20 000	3,68%	Taux de fréquentation	32%
Résultat courant avant impôts					-32 586	-5,99%	Prix par couvert HT	16,65
Impôt sur les sociétés					0	0,00%	Chiff d'affaires restaurant	157 509
Résultat net					-32 586	-5,99%	Chiff d'affaires restauration	194 984
							Nbre couverts midi	6 433
							<i>dont clients de l'hôtel</i>	1 051
							Nbre couverts soir	3 027
							<i>dont clients de l'hôtel</i>	2 550

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 8 / 17

Annexe 2 (suite) : Comptes de résultat « Mas du Père Soulas »

Compte de résultat 2004

	Hébergement	%	Restauration	%	Total	%
Chiffre d'affaires hors taxes	373 703	100,00%	225 377	100,00%	599 080	100,00%
Achats de denrées et boissons			77 536	34,40%		
Variation de stocks :						
Denrées et Boissons			-2 350	-1,04%		
Achats de produits d'accueil	11 960	3,20%				
Variation de stock :						
Produits d'accueil	-750	-0,20%				
Marge brute	362 493	97,00%	150 191	66,64%	512 684	85,58%
Salaires et traitements					164 200	27,41%
Charges sociales					58 700	9,80%
Marge après coût principal					289 784	48,37%
Autres achats et charges externes					62 000	10,35%
Impôts, taxes et versements ass.					25 000	4,17%
Résultat brut d'exploitation					202 784	33,85%
Loyer et charges locatives					96 000	16,02%
Dotations aux amortissements					84 000	14,02%
Charges financières					18 000	3,00%
Résultat courant avant impôts					4 784	0,80%
Impôt sur les sociétés (1)					1 575	0,26%
Résultat net					3 209	0,54%

(1) Impôt forfaitaire annuel

Informations statistiques sur les ventes	Valeurs
Hébergement	
Nombre de chambres	40
Taux d'occupation	53%
Indice fréquentation	1,20
Nombre de jours d'ouverture	337
Nbre chambres louées	7 144
Prix moyen chambre HT	52,31
Chiff d'affaires héberg	373 703
Restauration	
Nombre jours d'ouverture	243
Taux captage Petit déj.	80%
Nbre Petit déjeuners	6 858
Prix Petit déj HT	5,85
Chiff d'affaires P. déj	40 119
Nbre couverts annuels	11 080
Capacité restaurant	29 160
Taux de fréquentation	38%
Prix par couvert HT	16,72
Chiff d'affaires restaurant	185 258
Chiff d'affaires restauration	225 377
Nbre couverts midi	8 311
<i>dont clients de l'hôtel</i>	1 115
Nbre couverts soir	2 769
<i>dont clients de l'hôtel</i>	2 315

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 9 / 17

Bilan fonctionnel au 31/12/2004

Actif	Valeurs brutes en €	Passif	Valeurs brutes en €
Immobilisations incorporelles		Capital social	204 000
Fonds commercial	598 000	Réserve légale	
Immobilisations corporelles		Report à nouveau débiteur	-32 586
Aménagements	352 000	Résultat de l'exercice	3 209
Installations techniques	150 000	Amortissements et prov de l'actif	168 000
Autres immobilisations corp.	50 000	Comptes courants d'associés (1)	262 627
Total immobilisations brutes	1 150 000	Ressources propres	605 250
Actifs d'exploitation		Dettes financières	450 000
Stock denrées et boissons	4 000	Ressources stables	1 055 250
Stock produits d'accueil	1 000	Dettes d'exploitation	
Créances d'exploitation	21 000	Dettes fournisseurs	69 630
Charges constatées d'avance	4 000	Dettes fiscales et sociales	52 620
Actifs hors exploitation		Dettes hors exploitation	
Autres créances	12 500	Passifs de trésorerie	
Actifs de trésorerie		Soldes créditeurs de banques	20 000
Disponibilités	5 000		
Total 2	47 500	Total 2	142 250
Total général	1 197 500	Total général	1 197 500

(1) Les comptes courants d'associés, bloqués sur 5 ans, sont considérés comme des fonds propres.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 10 / 17

Annexe 4 : informations sur l'évolution touristique régionale

« Le Languedoc Roussillon a perdu ses étrangers »

En Languedoc-Roussillon, les saisons estivales accumulent les contre-performances. Les premiers chiffres fiables, présentés par le CRT, révèlent une baisse inquiétante de la fréquentation. « Juillet a été presque catastrophique et août légèrement redressé », estime Dominique Képlandy, délégué général du CRT Languedoc-Roussillon-Septimanie. « C'est la clientèle internationale qui a surtout fait défaut ».

« Ce n'est pas parce qu'ils n'apprécient plus notre région, tempère Bernard Sauvaire, président de la chambre régionale des industries du tourisme, mais le calendrier des départs n'est plus en phase avec notre saison. Les Hollandais ont pris leurs congés à partir du 17 juillet, les Allemands du 22 juillet et les Anglais du 23 juillet ». La livre britannique recule face à l'euro et la clientèle des Pays-Bas a préféré l'ex-Yougoslavie et la Grèce. « Quant aux Allemands, ils vivent un malaise économique et préfèrent rester chez eux ou aller au Tyrol. Rien que pour le voyage aller-retour en voiture Francfort-Languedoc, une famille de quatre personnes doit dépenser 600 euros. Cela fait cher le déplacement ».

Conséquence : troisième région touristique de France (15 millions de visiteurs par an, un chiffre d'affaires annuel de 4,7 milliards d'euros et 65000 emplois directs et indirects) le Languedoc-Roussillon s'attend à un recul de 3 % à 7 %. « Soit entre 2 et 4 millions de nuitées en moins par rapport à 2003 qui n'était pas un bon cru », indique M. Képlandy. Parmi les secteurs les plus touchés : le tourisme

fluvial, les stations thermales, la restauration, la location de meublés et l'hôtellerie. Les campings s'en tirent mieux, ainsi que les hôtels urbains, moins sujets aux fluctuations de la fréquentation estivale.

« Élargir l'offre »

« La crainte d'une nouvelle canicule, l'Euro de football, les Jeux Olympiques, ont aussi incité les gens à rester chez eux », ajoute M. Képlandy. « L'effet 35 heures » est mis en cause. « Cette dépression touristique doit nous inciter à réfléchir et agir pour élargir l'offre touristique au delà de l'été », avance Gérard Borrás, président de la chambre de commerce et d'industrie de Montpellier. « Nous sommes dans une période de mondialisation du tourisme. Notre avenir passe par le tourisme quatre saisons ».

S'ajoutent la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs français, le parc locatif vieillissant, les prix parfois prohibitifs à la terrasse des cafés et dans les restaurants et enfin un tourisme « soleil - sommeil » passé de mode. M. Sauvaire juge donc que le Languedoc-Roussillon doit désormais attirer deux types de vacanciers : le touriste balnéaire et la clientèle de « niche » : randonnées en VTT, plongée sous-marine, filière équestre, arts régionaux, etc. Le tout accompagné d'une politique tarifaire inédite : « les prix ne doivent plus être les mêmes tout au long de l'année ».

Philippe Palat, *Le Monde*, 3/09/2004.

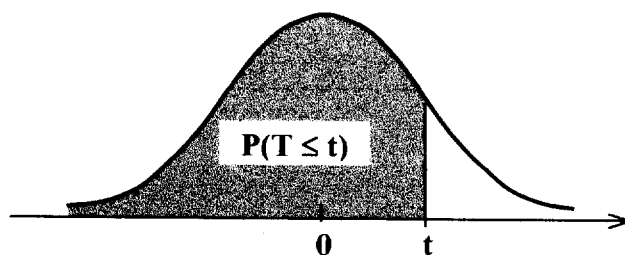
Opération séduction pour le Languedoc

Le Languedoc-Roussillon veut attirer de nouveaux publics, notamment des retraités, en redorant son blason touristique. Les communes sont appelées par les professionnels à créer plus de festivals et animations. Le tourisme culturel et l'arrière-pays sont les seuls à avoir tiré leur épingle du jeu en ce difficile mois d'août.

Extrait de Listes@LEMONDE.FR du 07/09/2004

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 11 / 17

Annexe 5 : Table de la loi normale centrée réduite



t	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5948	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224
0,6	0,7257	0,7290	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8254	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767
2,0	0,9772	0,9779	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986

Table pour les grandes valeurs de t

t	3,0	3,1	3,2	3,3	3,4	3,5	3,6	3,7	3,8	3,9
P(T ≤ t)	0,99865	0,99904	0,99931	0,99952	0,99966	0,99976	0,999841	0,999928	0,999968	0,999997

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 12 / 17

Annexe 6 : Les nouvelles voies de la restauration

Extrait de Néorestauratation n° 402

Trop souvent considérée comme un service annexe de l'hébergement, la restauration d'hôtel a du mal à trouver ses marques. Si l'équation reste complexe au vu des contraintes propres à l'activité, son défi est de taille : devenir bénéficiaire.

De l'avis de la plupart des gestionnaires, l'hôtel idéal est un établissement sans restaurant. Parce que cette activité, gourmande en main-d'œuvre, coûte généralement plus qu'elle ne rapporte, et ne doit souvent son équilibre financier qu'au département « banqueting ». [...]

Plusieurs hôteliers, confrontés à ce problème, ont remis à plat leur offre et initié de nouvelles réflexions avec, pour certains, des premiers résultats encourageants.

[...] Le concept mis au point au Hi Hôtel s'est calé sur la philosophie du lieu qui prône la liberté et la modularité. En effet, le restaurant Hi Food, a été conçu comme un espace de libre service. Les clients ont libre accès à une vitrine réfrigérée dans laquelle ils choisissent parmi dix plats froids et sept desserts conditionnés dans des bocaux en verre hermétiquement fermés.

Le client choisit un ou plusieurs pots, s'assied à une table, puis est pris en charge par le serveur (pain, boisson, café...). Ainsi une équipe réduite... mais un client satisfait [...]

[...] À Rueil Malmaison, l'enseigne Suitehotel, qui s'était d'abord orientée vers la distribution automatique, a dû faire marche arrière et a mis au point une Boutique Gourmande et six kits coffrets-repas présentés en libre service dans des vitrines réfrigérées [...].

[...] Au Concorde de la porte Maillot, le directeur a fait le pari d'une formule buffet haut de gamme. [...] La recette : des formules buffet à volonté, à des prix très compétitifs, ainsi qu'une offre qualitative et variée à base de produits frais et nobles. [...]

[...] À l'hôtel Le Montalembert, a été mis en place le concept « Ozen », une forme de restauration à la japonaise. L'idée consiste à présenter, sur un plateau rectangulaire conçu sur mesure, deux assiettes en même temps (une pierre de lave conserve la chaleur). À la carte, pas d'entrées ou de plats désignés comme tels, mais des mets présentés selon quatre thématiques (terre, mer, végétal et soleil) et proposés sous deux formats : dégustation et gourmet. Une façon de laisser le client gérer son temps de repas. [...]

[...] Si installer un grand chef est un moyen pour un grand hôtel de sortir sa restauration de l'anonymat, miser sur une enseigne connue, a fortiori de chaîne, permet à l'hôtellerie intermédiaire de bénéficier immédiatement des effets de marque et de réseau propres à doper l'activité. C'est le pari de la famille Perraudin, propriétaire du Pavillon bleu, un hôtel 2 étoiles indépendant situé en périphérie de Trappes (78). Elle a abandonné sa table traditionnelle pour une franchise « Au Bureau » pour son restaurant d'hôtel [...].

[...] Près de 1 million d'euros sont investis dans des travaux, climatisation et façade. Qu'attend C. Perraudin du cobranding ? « Nous avons voulu bénéficier de la force d'un concept « pluriactivités » et dans l'air du temps, à la fois pub-restaurant et lieu d'ambiance. » [...] La carte très ouverte a l'avantage de répondre à toutes les cibles de clientèle. Quant au coût hors travaux de l'opération, l'hôtel a dû acquitter les droits d'entrée de 7 622 euros plus 1 500 euros d'entretien de la marque, redevable tous les cinq ans. [...]

Force est de constater que la restauration d'hôtel est à l'aube d'une nouvelle ère face à la pression des gestionnaires. S'il n'existe aucune recette miracle, plusieurs pistes restent à explorer.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 13 / 17

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau d'exploitation, analyse comparative

	Votre Etablissement			Moyenne établissements similaires
	2003	2004	Variation en %	
INDICATEURS D'ACTIVITE et CA				
Structure des ventes (en %)				
Hébergement				60,7%
Restauration				39,3%
Indicateurs d'activité hébergement				
Taux d'occupation	50,0%	53,0%		70,0%
Prix moyen HT par chambre louée	51,77 €	52,31 €	1,0%	58,00 €
REVPAR				40,60 €
Indicateurs d'activité restauration				
Recette moyenne HT par couvert				
Petit Déjeuner	5,94 €	5,85 €	-1,5%	4,78 €
Restaurant	16,65 €	16,72 €	0,4%	14,30 €
Fréquentation				
Nombre de couverts midi	6 433	8 311	29,2%	
Nombre de couverts soir	3 027	2 769	-8,5%	
Nombre de couverts annuel	9 460	11 080	17,1%	
Taux de captage PdJ	78,0%	80,0%		
Taux de captage midi				
Taux de captage soir				
COUTS D'EXPLOITATION				
Ratio nourriture et boisson				33,0%
Personnel (hôtel-restaurant) :				
a) % par rapport au CA total				30,9%
b) Effectif moyen par chambre disponible				0,23
c) Effectif moyen par chambre louée				0,34
d) Coût total par employé				25 700 €
e) Chiffre d'affaires par employé				90 500 €
f) Productivité (1)				3,52
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION				
Par rapport au CA total (en %)				30,0%
Par chambre louée				23,40 €
Par chambre disponible				15,70 €

(1) Productivité : l'indice est égal au rapport CA par employé / Coût par employé

SESSION	EXAMEN -. BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 14 / 17

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexe A : Tableau d'exploitation, analyse comparative

	Votre Etablissement			Moyenne établissements similaires
	2003	2004	Variation en %	
INDICATEURS D'ACTIVITE et CA				
Structure des ventes (en %)				
Hébergement				60,7%
Restauration				39,3%
Indicateurs d'activité hébergement				
Taux d'occupation	50,0%	53,0%		70,0%
Prix moyen HT par chambre louée	51,77 €	52,31 €	1,0%	58,00 €
REVPAR				40,60 €
Indicateurs d'activité restauration				
Recette moyenne HT par couvert				
Petit Déjeuner	5,94 €	5,85 €	-1,5%	4,78 €
Restaurant	16,65 €	16,72 €	0,4%	14,30 €
Fréquentation				
Nombre de couverts midi	6 433	8 311	29,2%	
Nombre de couverts soir	3 027	2 769	-8,5%	
Nombre de couverts annuel	9 460	11 080	17,1%	
Taux de captage Pdj	78,0%	80,0%		
Taux de captage midi				
Taux de captage soir				
COUTS D'EXPLOITATION				
Ratio nourriture et boisson				33,0%
Personnel (hôtel-restaurant) :				
a) % par rapport au CA total				30,9%
b) Effectif moyen par chambre disponible				0,23
c) Effectif moyen par chambre louée				0,34
d) Coût total par employé				25 700 €
e) Chiffre d'affaires par employé				90 500 €
f) Productivité (1)				3,52
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION				
Par rapport au CA total (en %)				30,0%
Par chambre louée				23,40 €
Par chambre disponible				15,70 €

(1) Productivité : l'indice est égal au rapport CA par employé / Coût par employé

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 15 / 17

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexes B : Tableau d'analyse financière comparative

	Formules et détail des calculs	Résultats 2004	Etablissements similaires
Indicateurs d'équilibre du bilan fonctionnel			
Fonds de roulement net global (FRNG)			
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)			
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)			
Trésorerie nette			
Vérification	FRNG - BFRE - BFRHE = Trésorerie nette		
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Ratios du bilan fonctionnel			
	Détail des calculs		
Ratio de couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables		0,98
Ratio d'endettement	Dettes financières / Ressources propres		
Ratio de capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières / CAF		
Ratio de rentabilité économique (1)	EBE / (Actif immo. brut + BFRE)		
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / Ressources propres		
Durée moyenne de stockage (2)	(Stocks 2004 / Consommations) x 360 j		20 jours
Durée moyenne du crédit clients (2)	(Créances d'exploitation / CA TTC) x 360 j		5 jours
Durée moyenne du crédit fournisseurs (2) (3)	(Dettes fournisseurs / Achats TTC) x 360 j		45 jours

(1) Dans le cas présent : EBE = RBE - Loyer et charges locatives

(2) Par souci de simplification, on s'impose une durée de base de 360 jours.

(3) Les achats de matières premières, d'approvisionnements, ainsi que les "autres achats et charges externes", étant soumis à des taux de TVA différents, on retiendra un taux moyen de TVA de 12% pour l'ensemble de ces postes.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 16 / 17

UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE

Annexes B : Tableau d'analyse financière comparative

	Formules et détail des calculs	Résultats 2004	Etablissements similaires
Indicateurs d'équilibre du bilan fonctionnel			
Fonds de roulement net global (FRNG)			
Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)			
Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)			
Trésorerie nette			
Vérification	FRNG - BFRE - BFRHE = Trésorerie nette		
Capacité d'autofinancement (CAF)			
Ratios du bilan fonctionnel	Détail des calculs		
Ratio de couverture des emplois stables	Ressources stables / Emplois stables		0,98
Ratio d'endettement	Dettes financières / Ressources propres		
Ratio de capacité de remboursement des emprunts	Dettes financières / CAF		
Ratio de rentabilité économique (1)	EBE / (Actif immo. brut + BFRE)		
Ratio de rentabilité financière	Résultat net / Ressources propres		
Durée moyenne de stockage (2)	(Stocks 2004 / Consommations) x 360 j		20 jours
Durée moyenne du crédit clients (2)	(Créances d'exploitation / CA TTC) x 360 j		5 jours
Durée moyenne du crédit fournisseurs (2) (3)	(Dettes fournisseurs / Achats TTC) x 360 j		45 jours

(1) Dans le cas présent : EBE = RBE - Loyer et charges locatives

(2) Par souci de simplification, on s'impose une durée de base de 360 jours.

(3) Les achats de matières premières, d'approvisionnements, ainsi que les "autres achats et charges externes", étant soumis à des taux de TVA différents, on retiendra un taux moyen de TVA de 12% pour l'ensemble de ces postes.

SESSION	EXAMEN - BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
2005	Option A Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 17 / 17