

**BTS Management en hôtellerie restauration – Toutes options.
E31 – Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière**

**CAHIER DES CHARGES A DESTINATION DES AUTEURS DE PROPOSITION DE
SUJET POUR L'ÉPREUVE E31 DU BTS MHR**

I – L'épreuve est définie dans le référentiel du BTS MHR

▪ **L'épreuve E31 du BTS MHR (extrait du référentiel)**

**Sous-épreuve E 31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration
Coefficient 5**

1 Finalités et objectifs de l'épreuve

L'objectif visé est d'apprécier, dans des contextes de travail variés, comment le candidat peut :

- S'approprier un contexte professionnel en hôtellerie restauration, des démarches et des procédures, un système d'information de gestion ;
- Exploiter des données sectorielles et de l'information de gestion pour produire des analyses pertinentes et aider à la décision ;
- Analyser une situation réelle, contribuer à la prise de décisions en terme de pilotage d'une entreprise d'hôtellerie restauration ;
- Formuler et rédiger des recommandations pertinentes.

2 Contenus de l'épreuve

L'épreuve revêt la forme d'une étude de cas qui permet de mobiliser les compétences du référentiel de certification et de valider l'acquisition des compétences du pôle d'activités 4, ci-contre, marquées ☀ :

Pôles d'activités	Blocs de compétences	Compétences mobilisées et évaluées ☀
1 – Production de services en hôtellerie restauration	C1.1 - Concevoir et réaliser des prestations de service attendues par le client	
	C1.2 - Évaluer et analyser la production de service	
	C1.3 - Communiquer avec les autres services	
2 – Animation de la politique commerciale et développement de la relation client	C2.1 - Participer à la définition de la politique commerciale	
	C2.2 - Déployer la politique commerciale	
	C2.3 - Développer la relation client	
3 – Management opérationnel de la production de services en hôtellerie restauration	C3.1 - Manager tout ou partie du service	
	C3.2 - Gérer et animer l'équipe	
4 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	C4.1 - Mettre en œuvre la politique générale de l'entreprise dans l'unité	☀
	C4.2 - Mesurer la performance de l'unité et sa contribution à la performance de l'entreprise	☀
5 – Entrepreneuriat en hôtellerie restauration	C5.1 - Formaliser un projet entrepreneurial en hôtellerie restauration	
	C5.2 - Évaluer la faisabilité du projet entrepreneurial en hôtellerie restauration	

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Coefficient	5
		Page	1 8

3 Critères d'évaluation

L'évaluation porte sur les critères suivants :

- Qualité et pertinence de l'adaptation du candidat à la spécificité du contexte managérial présenté ;
- Compréhension des techniques de traitement de l'information mercatique, financière, et de gestion des ressources humaines ;
- Qualité de l'analyse et efficacité de l'argumentation ;
- Précision et rigueur dans l'utilisation des concepts et des savoirs ;
- Pertinence et professionnalisme des solutions proposées.

4 Modalités d'évaluation

épreuve écrite, d'une durée de 3 heures, pour tous les candidat(e)s inscrits à l'épreuve.

L'épreuve s'appuie sur un cas concret présentant une situation réelle ayant trait au management et au pilotage de l'entreprise hôtelière. Elle peut comporter plusieurs parties qui peuvent être indépendantes.

Le sujet est structuré de la façon suivante :

- Présentation du contexte étudié ;
- Énoncé des travaux demandés ;
- Documentation économique, comptable, fiscale, juridique ... mise à disposition du candidat ;
- Informations extraites du système d'information de l'organisation.

Le sujet est réalisé par une commission nationale d'élaboration des sujets.

▪ Bien comprendre

- L'épreuve E31 est définie par le référentiel en page 157 et 158 (reprise plus haut). Elle doit certifier les compétences du pôle 4 et pas uniquement l'enseignement d'EPEH, mais peut mobiliser d'autres compétences pour ce faire.
- Le pôle 4 se décline en compétences à atteindre qui nécessitent de mobiliser des compétences et savoirs associés que l'on retrouvera référentiel de certification Partie A :
 - Option A : pages 45 et 46
 - Option B : pages 61 et 62
 - Option C : pages 78 et 79

Et dans le référentiel de certification Partie B pour les savoirs et limites de connaissance de la première année de formation commune aux trois options : pages 96 à 98.

Un sujet E31 comprend :

- une page de garde sur le modèle de la maquette proposée.
- une page de présentation du cas (présentation du contexte) sur laquelle figure le contenu du dossier documentaire (liste des annexes).
- une page regroupant le travail à réaliser (une seule page).
- des annexes numérotées qui doivent correspondre aux activités réalisées par le manager dans le cadre du pilotage d'une unité d'hôtellerie-restauration. On les retrouvera dans le référentiel page 28.

L'ensemble du sujet hors page de garde doit se situer entre 8 et 12 pages maximum compte tenu de la durée de l'épreuve qui est de 3 heures, coefficient 5.

II – Conseil pour l'élaboration d'une proposition de sujet E31

1. Conseils pour rédiger une proposition de sujet E31

a. Sur la forme

- Il s'agit d'une étude de cas, c'est-à-dire d'un cas concret présentant une situation réelle ou simulée de pilotage d'une entreprise ou d'une unité hôtelière.
- Le sujet s'appuie sur un dossier documentaire (entre 6 et 12 pages maximum).
- Il faut impérativement utiliser la maquette disponible sur le lien :

<https://ecogest-nancy-metz.org/brevet-de-technicien-superieur-mhr>

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
	Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Page	2 8

▪ Le choix du contexte

Il s'agit obligatoirement d'un contexte d'hôtellerie restauration qui permet de donner un ancrage réel ou vraisemblable au sujet (voir sujet zéro). Lorsqu'il est nécessaire de donner des informations supplémentaires sur le contexte ou pour traiter un dossier ou une question, il suffit de créer une annexe.

▪ Le travail demandé

L'ensemble du travail demandé doit couvrir assez largement le référentiel (voir fiche d'analyse de la proposition de sujet). Toutes les questions seront numérotées (voir sujet zéro). On évitera de faire référence aux annexes dans les questions. Le candidat doit être capable d'utiliser un dossier documentaire.

▪ Les annexes

Elles doivent apporter des informations, données, démarches ou autres. Il faut en limiter le nombre : le candidat ne dispose que de 3 heures pour réaliser son travail, c'est-à-dire prendre connaissance du contexte, du travail à faire, des documents donnés en annexes puis traiter le sujet.

Toutes les annexes seront numérotées en suivant la chronologie d'apparition dans le travail demandé au candidat.

▪ Qualité des annexes :

Elles doivent être nettes, bien contrastées. Les sources devront être citées de façon systématique selon le format préconisé.

▪ Les annexes à rendre

Il faut impérativement en limiter le nombre. Une ou deux annexes à rendre nous semblent un maximum à réserver dans les cas où le tracé du document est trop long à réaliser par le candidat.

b. Sur le fond

▪ Le contexte

Le cas doit proposer une problématique générale clairement explicitée dès la présentation du cas ou qui doit apparaître à la lecture des annexes. Il ne s'agit pas d'une juxtaposition d'exercices à résoudre sans véritable lien entre eux.

L'épreuve E31 est commune aux 3 options. Le contexte proposé est nécessaire un contexte d'hôtellerie et/ou restauration dans lequel il est possible de faire référence soit à une unité (restauration, production culinaire ou hébergement) soit à une entreprise dans son intégralité ou encore, à toute autre forme d'organisation (EPHAD, restauration collective, hôtellerie et restauration sociale et solidaire, etc..).

Le contexte permet de donner un ancrage réel ou vraisemblable au sujet (voir sujet zéro). Il doit servir tout au long du sujet. Il ne peut y avoir deux contextes.

Le contexte ne doit pas noyer le candidat par une masse d'informations trop importante. S'il faut donner des informations supplémentaires sur le contexte ou pour traiter un dossier ou une question, il suffit de créer une annexe.

▪ Questionnement et travail demandé

Le questionnement doit être ouvert et nécessiter une réponse développée. Il doit suivre une certaine progressivité et une logique (de l'appréhension du contexte à la proposition de solution).

Pour respecter les finalités de l'épreuve, le sujet et le questionnement doivent permettre au correcteur d'apprécier, dans des contextes de travail variés, les finalités et objectifs de l'épreuve (voir première page du document).

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
	Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Page	3 8

Informations et conseils relatifs aux documents

Proposer dans la mesure du possible des documents primaires, c'est-à-dire d'origine, préférables à leurs commentaires et analyse. Sélectionner les documents en tenant compte de leur volume et de leur qualité. Leur sélection doit s'appuyer sur les critères suivants :

- o la qualité intrinsèque des informations : rigueur, fiabilité, pertinence, actualité, respect des normes ou conventions (unités légales ...), qualité et précision de l'origine des données et date (un document non référencé ne peut être retenu)
- o la qualité à la reproduction : netteté, taille des caractères, contraste des reproductions

Veiller à obtenir les autorisations nécessaires pour l'utilisation de certains documents ou données émanant d'entreprise. Pour les documents en ligne, il faut s'assurer de la possibilité de reproduire des extraits dans le cadre d'un sujet d'examen. Les documents (images, illustrations, courbes, graphiques...) seront scannés en haute résolution.

Exemples de références documentaires :

Lovelock, Wirtz, Lapert, Munos . Marketing des services. PEARSON : 7^e édition 2014, p 257.

LHOURS Gaëlle. Glossaire éducation pour la santé, promotion de la santé et santé publique à destination de l'Agence régionale de santé Provence-Alpes-Côte d'Azur. Marseille : CRES Provence-Alpes-Côte d'Azur, 2010/02, 33 p. Disponible sur : <http://www.cres-paca.org/>, (consulté le 10 décembre 2018).

2. Le travail demandé au candidat

a. Les questions et le travail demandé au candidat

Il faut veiller à une répartition équitable entre les questions de connaissances (y compris nécessitant un calcul) et celles d'analyse et de synthèse sachant qu'à niveau III (bac +2), les questions d'analyse doivent être privilégiées. Pour mener une analyse ou une synthèse à partir d'un ou plusieurs documents, il doit y avoir mobilisation de connaissances. On évite de faire recopier les documents.

Les questions seront formulées à l'aide des verbes d'action proposés ci-dessous sous la forme infinitive et en police Arial 11 sans gras ni italique.

Glossaire des verbes d'action

Cette liste est conçue dans une optique d'harmonisation des pratiques et constitue une base de travail pédagogique. Elle rassemble les verbes utilisés couramment et n'est pas limitative.

- o **Analyser** : décomposer une situation, un document en ses différents éléments, établir les liens entre eux et faire émerger un sens : cause, conséquence, évolution (progression, régression, stabilisation...). Une analyse au sens étymologique du terme nécessite de décortiquer un problème puis de construire le savoir. Une analyse nécessite une part de compréhension faite après observation, description ou constatation pour en arriver à une déduction ou interprétation.
- o **Argumenter** : défendre ou réfuter une proposition, un avis, une opinion par un raisonnement basé sur des faits, des chiffres, des idées...
- o **Calculer** : évaluer, chiffrer ou réaliser une opération de calcul.
- o **Caractériser** : indiquer avec précision les éléments importants permettant d'identifier et de différencier un phénomène, une structure, un organisme ...
- o **Citer, nommer, indiquer, désigner** : donner une réponse concise (chiffres, mots-clés, exemples, ...).
- o **Commenter** : faire des remarques, des observations pour compléter une explication, à partir d'informations autres que celles immédiatement fournies. Un commentaire s'appuie toujours sur l'analyse.
- o **Comparer** : présenter en parallèle l'analyse (points communs et différents) de plusieurs éléments et les conclusions tirées ; tout domaine de comparaison peut être considéré (étymologique, fonctionnel...).
- o **Conclure** : rassembler en un tout cohérent et concis les éléments dégagés au cours du travail développé.
- o **Décrire** : restituer une observation détaillée sans explication.
- o **Déduire** : conclure rigoureusement suite à un raisonnement.
- o **Définir** : donner en une formule précise l'ensemble des caractères qui donnent le sens d'un mot, d'une expression, d'un concept...
- o **Énumérer** : énoncer une à une les parties d'un tout (notion d'exhaustivité).
- o **Expliquer** : faire comprendre en développant toutes les étapes et les liens d'un raisonnement.
- o **Exposer, Présenter** : décrire de manière structurée un ensemble de faits, d'idées, avec explications.
- o **Évaluer** : mesurer l'écart entre une réalisation et un objectif.
- o **Identifier** : retrouver pour un élément particulier les données qui le caractérisent.

Session	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
2025	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
Sujet E31	Pilotage de la production de services en hôtelière restauration	Page	4 8

- **Interpréter** : dégager une signification ou donner du sens à un élément. Sélectionner des données ou des résultats d'expérience et les élargir pour que l'ensemble prenne sens.
- **Justifier** : fonder, valider une réponse sur des éléments objectifs.
- **Préciser** : rendre explicite, clarifier une information, une action (un phénomène, un processus, une idée...), voire détailler, compléter.
- **Recenser** : inventorier, dénombrer.
- **Repérer** : retrouver des informations dans un ensemble par rapport à un ou des critères fixés au préalable.
- **Schématiser** : représenter au moyen d'une figure simplifiée ou présenter des informations, un processus ... en les réduisant à leurs traits essentiels.
- **Synthétiser** : rassembler, regrouper et organiser des informations, des idées, des arguments, provenant de l'exploitation de différentes ressources et les recomposer en un tout cohérent pour répondre à un objectif fixé au préalable.

b. La correction

Il est impératif qu'elle soit fournie en même temps que le sujet dans le format Word proposé.

3. Quels sont les contenus à évaluer ?

Dans la continuité du programme du baccalauréat Sciences et Technologies de l'Hôtellerie Restauration (STHR) de nombreuses notions traitées en première et terminale (ou en classe de Mise à niveau(MAN)) peuvent être mobilisées par le sujet, en appui.

a. Les compétences à évaluer

Elles figurent dans le référentiel de certification, partie A, pour chacune des trois options. Elles sont toutes communes quelle que soit l'option comme les indicateurs de performance. On se reportera à la grille d'auto-évaluation d'un sujet pour obtenir les principales compétences.

b. Les notions et attendus

Ils figurent dans le référentiel de certification, partie B, essentiellement dans le cours d'EPEH de première année.

III – Auto-évaluation de la proposition d'étude de cas E31 du BTS MHR par l'auteur

Le concepteur d'un sujet d'étude de cas pour le BTS MHR, épreuve 3.1 doit fournir :

1. Un énoncé respectant la maquette fournie ;
2. Une proposition de correction respectant également la maquette fournie ;
3. Une fiche d'analyse de la proposition de sujet à destination de la commission nationale de choix des sujets du BTS MHR.

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
	Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Page	5 8

BTS Management en Hôtellerie-Restauration
Épreuve 31 - ENTREPRENEURIAT ET PILOTAGE DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE
Fiche d'analyse de la proposition de sujet

Pôle d'activité 4 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration		Cocher ¹	Question ²
C4.1.1 – Appliquer les directives de l'entreprise et ses objectifs pour le service de restauration			
• Identification des forces et faiblesses de l'entreprise			
• Compréhension des intentions de politique générale (dimensions économique., sociale et environnementale)			
• Compréhension des relations de l'entreprise avec son environnement			
• Capacité à justifier auprès de son équipe des objectifs fixés			
• Respect du cadre réglementaire de l'entreprise hôtelière			
C4.1.2 – Participer au contrôle de gestion de l'entreprise			
• Compréhension et mobilisation d'indicateurs de suivi pertinents			
• Maîtrise des outils de restitution appropriés et analyse des résultats			
• Identification de propositions d'actions d'amélioration			
• Participation à la construction des budgets d'exploitation et de documents de gestion			
C4.2.1 - Sélectionner les outils pertinents d'analyse de l'activité du service de restauration			
• Maîtrise de l'utilisation du système d'information dans ses différentes dimensions (commerciale, comptable ...)			
• Pertinence des tableaux de gestion, de tableaux de bord, de documents de gestion créés dans le contexte de l'unité de restauration			
• Qualité de l'exploitation des données professionnelles et sectorielles dans l'analyse des coûts et marges du service et plus généralement de l'établissement			
• Adaptation des outils d'analyse sélectionnés aux exigences et nécessité du secteur, en matière de contrôle d'activité			
• Pertinence de l'analyse des résultats et des actions proposés			
C4.2.2 – Déterminer la contribution du service à la performance de l'entreprise			
• Prise en compte des différentes dimensions de la performance de l'entreprise			
• Analyse de la performance économique par la compréhension de la formation du résultat			
• Maîtrise des méthodes de comptabilité de gestion (coûts partiels, directs, variable) et d'analyse des coûts principaux en hôtellerie restauration			
• Identification, calculs et analyse des écarts entre prévision et réalisation			
• Choix et utilisation d'indicateurs pertinents pour évaluer la performance de l'entreprise			
Cadre réservé à la commission nationale de choix de sujet			
• Couverture des compétences attendues sur l'épreuve E31			
• Appréciation de la proposition de sujet E31			
<input type="checkbox"/> Sujet à retourner aux auteurs pour modifications (joindre courrier)	<input type="checkbox"/> Sujet à retravailler en commission de choix (modification à préciser)	<input type="checkbox"/> Sujet à retourner aux auteurs (non utilisable dans la cadre des examens)	<input type="checkbox"/> Sujet

¹ Cocher la cellule correspondante lorsque la compétence est évaluée.

² Préciser la question correspondante.

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
	Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Page	6 8

IV – Évaluation et correction de l'étude de cas E31 du BTS MHR

1. Principes de l'évaluation de l'étude de cas

Elle n'est pas basée sur les savoirs, mais sur les compétences mises en œuvre. Les activités proposées dans l'étude de cas doivent permettre une évaluation des compétences visées dans le pôle 4. La grille établie permet de vérifier la maîtrise de ces compétences selon quatre critères d'évaluation et quatre niveaux de maîtrise.

2. L'évaluation de l'étude de cas

a. Grille d'aide à l'évaluation (recto) :

BTS MHR - Épreuve E31 – Entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière Épreuve écrite - Durée 3 h - Coefficient 5 Grille d'aide à l'évaluation				
Appréier, dans les réponses du candidat à la problématique posée par le sujet : - La qualité et la pertinence de l'adaptation du candidat à la spécificité du contexte managérial présenté ; - La compréhension des techniques de traitement de l'information mercatique, financière et de gestion des ressources humaines ; - La qualité de l'analyse et l'efficacité de l'argumentation ; - La précision et la rigueur dans l'utilisation des concepts et savoirs ; - La pertinence et le professionnalisme des solutions proposées à travers ses compétences à :	Appréciations			
	Maîtrise Insuffisante	Maîtrise fragile	Maîtrise satisfaisante	Très bonne maîtrise
1. S'approprier un contexte professionnel en hôtellerie restauration, des démarches et des procédures, un système d'information de gestion				
2. Exploiter des données sectorielles et de l'information de gestion pour produire des analyses pertinentes et aider à la décision.				
3. Analyser une situation réelle, contribuer à la prise de décisions en terme de pilotage d'une entreprise d'hôtellerie restauration.				
4. Formuler et rédiger des recommandations pertinentes.				
Commentaire du correcteur :				
Note : / 20				

b. Grille d'aide à l'évaluation (verso) :

Session 2025	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
Sujet E31	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Coefficient	5
		Page	7 8

BTS MHR		Épreuve U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration			
Épreuve écrite - Durée 3 h - Coefficient 5		Grille d'aide à l'évaluation			
Finalités et objectifs de l'épreuve	Critères d'évaluation	Maîtrise insuffisante	Maîtrise fragile	Maîtrise satisfaisante	Très bonne maîtrise
S'approprier un contexte professionnel en hôtellerie restauration, des démarches et des procédures, un système d'information de gestion.	L'épreuve s'appuie sur un cas concret présentant une situation réelle ayant trait au management et au pilotage de l'entreprise hôtelière. L'évaluation porte, conformément au référentiel, sur les critères suivants :	Non prise en compte du contexte. Méconnaissance des démarches et des procédures. Méconnaissance du système d'information de gestion.	Prise en compte partielle du contexte. Connaissance partielle des démarches et des procédures. Connaissance partielle du système d'information.	Prise en compte satisfaisante du contexte. Bonne connaissance des démarches et des procédures. Bonne connaissance du système d'information de gestion.	Prise en compte et analyse critique du contexte. Maîtrise des démarches et des procédures. Maîtrise du système d'information de gestion.
Exploiter des données sectorielles et l'information de gestion pour produire des analyses pertinentes et aider à la décision.	- qualité et pertinence de l'adaptation du candidat à la spécificité du contexte managérial présenté ; - compréhension des techniques de traitement de l'information	Absence d'exploitation des données du cas proposé. Non maîtrise des informations de gestion. Absence d'indicateurs.	Exploitation partielle des données du cas proposé. Maîtrise partielle des informations de gestion ou erreurs dans les calculs.	Bonne exploitation des données du cas proposé. Maîtrise des indicateurs de gestion et calculs corrects.	Maîtrise et identification des enjeux du cas proposé. Exploitation pertinente des données de gestion et justifications des calculs.
Analyser une situation réelle, contribuer à la prise de décisions en terme de pilotage d'une entreprise d'hôtellerie restauration.	mercatique, financière, et de gestion des ressources humaines ; - qualité de l'analyse et efficacité de l'argumentation ;	Absence d'analyse. Problématique non identifiée.	Analyse partiellement correcte. Problématique peu ou pas adaptée.	Bonne analyse. Problématique identifiée même partiellement.	Analyse pertinente permettant la prise de décision. Problématique identifiée et correctement présentée.
Formuler et rédiger des recommandations pertinentes.	- précision et rigueur dans l'utilisation des concepts et des savoirs ; - pertinence et professionnalisme des solutions proposées.	Absence de recommandation ou recommandations inappropriées.	Formulation et rédaction de recommandations incomplètes, partielles, peu ou pas réalistes. Argumentation confuse ou erronée.	Recommandations réalistes et adaptées.	Recommandations réalistes et adaptées dont la justification éclaire la prise de décision.

Session	EXAMEN : BTS MHR – Toutes options (A,B,C)	Durée	3 heures
2025	Cahier des charges à destination des auteurs de proposition de sujet	Coefficient	5
Sujet E31	Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Page	8 8