

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION

U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration

**Éléments de corrigé destinés aux membres
des commissions de correction**

Cas « Hôtel-restaurant le Schlossberg »

La circulaire nationale d'organisation précise que la nature de l'épreuve impose, pour sa correction, la convocation de professeurs d'économie et gestion qui enseignent « l'entrepreneuriat et pilotage de l'entreprise hôtelière » en BTS MHR.

Il est rappelé aux correcteurs que :

- les notes sur 20 seront arrondies au ½ point près ;
- la commission de correction ne peut pas remettre en cause la grille nationale d'évaluation par compétences.

Finalités et objectifs	Compétences professionnelles	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
1. S'approprier un contexte professionnel en hôtellerie restauration, des démarches et des procédures, un système d'information de gestion.	- Exploiter une documentation. - Reconnaître des informations pertinentes à partir de différents documents. - Retraiter une information extraite de la documentation...						
2. Exploiter des données sectorielles et de l'information de gestion pour produire des analyses pertinentes et aider à la décision.	- Utiliser des informations de gestion. - Calculer ou justifier le calcul d'indicateurs d'exploitation et financiers. - Situer des indicateurs par rapport à un secteur. - Choisir des indicateurs pertinents...						
3. Analyser une situation réelle, contribuer à la prise de décisions en terme de pilotage d'une entreprise d'hôtellerie restauration.	- Mobiliser des indicateurs pour qualifier une situation. - Interpréter des données quantitatives et qualitatives. - Examiner, critiquer et caractériser une situation ...						
4. Formuler et rédiger des recommandations pertinentes.	- Proposer des recommandations pertinentes. - Rédiger des notes de synthèse. - Formuler des solutions de façon synthétique et s'assurer de leur caractère réaliste et réalisable.						

Session 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 1/7

Question	Réponse(s) attendue(s)	Finalités et objectifs
----------	------------------------	------------------------

1) Justifier par le calcul le montant des consommations de matières, des charges du personnel et des frais généraux 2022 pour Le Schlossberg.

Q1	<p>Consommations matières = $1\,458\,861 - 135\,925 - 73\,604 = 1\,249\,332$ Charges de personnel = $1\,482\,583 + 516\,656 - 4\,384 = 1\,994\,855$ Frais généraux = $1\,957\,335 + 96\,238 + 863 - 28\,688 - 40\,600 + 8\,450 = 1\,993\,598$</p> <p>Très bonne maîtrise : il est attendu du candidat qu'il justifie tous les calculs correctement.</p>	2
-----------	---	----------

2) En vous appuyant sur vos connaissances personnelles des normes sectorielles, analyser la performance économique de l'établissement en 2022.

Q2	<p>Déficitaire en 2021, l'établissement le Schlossberg a obtenu un résultat bénéficiaire en 2021. Sa rentabilité (calculée sur le RN) reste cependant faible ; le taux de rentabilité (RN/CA) en 2022 est de 1,6%.</p> <p>1) L'activité Le Chiffre d'affaires tous départements confondus de l'établissement a progressé de 8,27% en 2021 par rapport à 2021. L'activité Hôtel représente 49,5% du CA, le restaurant gastronomique : 34% du CA et la Winstub : 16,5%. Le CA hébergement résulte d'un prix moyen chambre de 273 € et d'un taux d'occupation de $(2\,844\,233 / 273) / (365 \times 33) = 86\%$, données qui montrent une bonne commercialisation de l'hôtel. Le CA du restaurant gastronomique résulte d'une addition moyenne de 91 € et d'un taux de fréquentation de $(1\,958\,744 / 91) / (48 \times 5 \times 2 \times 75) = 59,8\%$, perfectible.</p> <p>2) Les coûts Au niveau du restaurant gastronomique, le coût matières représente 39% du CA, ratio qui semble conforme à ceux observés en restauration gastronomique. Concernant la Winstub, le ratio matières s'établit à 33,6%, ratio en limite supérieure à surveiller. Le ratio produits d'accueil vaut 5,9%, cohérent avec un positionnement 5* mais à surveiller cependant car en limite haute. Le ratio personnel global de 34,7% est conforme aux normes sectorielles. Il s'élève à 29,7% pour l'hébergement, 41,2% pour le restaurant gastronomique et 36,2% pour la Winstub, ratios cohérents avec les services proposés. Les frais généraux sont anormalement élevés. Le ratio est de 34,7% du CA pour l'établissement, se décompose en 35,3% pour l'hôtel, 37,5% pour le restaurant gastronomique et 26,8% pour la brasserie. La norme pour un hôtel-restaurant se situe dans la fourchette 20-25%. On peut constater l'importance du poste autres achats et charges externes. Les nombreuses prestations des services (spa, piscine chauffée...) et les frais relatifs à la nouvelle activité de livraison de repas expliquent peut-être de telles dépenses élevées, qui mériteraient une étude approfondie. Conclusion. Le RBE permet de couvrir le coût d'occupation global qui est faible (6,9% du CA). Cependant le restaurant gastronomique dégage un RBE nettement négatif en raison de charges d'exploitation trop élevées et particulièrement les frais généraux. La Winstub (RBE de 3,4%) et l'activité hébergement (RBE de 29,1%) compense cette contreperformance. La progression du CA en 2022 a permis à l'établissement un retour aux bénéfices mais finalement les coûts doivent être davantage maîtrisés.</p> <p>Très bonne maîtrise : il est attendu que le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure son commentaire - Soit capable d'apprécier l'importance des différentes activités - Sache apprécier la maîtrise des différents coûts - Conclue sur la performance d'exploitation de l'établissement en appréciant la contribution de chaque activité. 	3
-----------	--	----------

3) Vérifier les calculs relatifs aux éléments suivants en 2022 :

Session 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 2/7

Q3	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources stables = 377 687 + 24 000 + 1 026 968 – 3 132 + 1 452 188 = 2 877 711 - Passif circulant exploit. et hors exploit. : 582 879 + 437 300 + 6624 = 1 026 803 - Capacité de remboursement = (1 026 968 – 3132) / (91711 + 376 232 + 24 000 – 97 549) = 1 023 836 / 394 394 = 2,6 <p>Très bonne maîtrise : il est attendu que le candidat calcule les 3 indicateurs correctement.</p>	2
-----------	--	----------

4) Analyser la situation financière de l'entreprise dans la perspective de l'investissement envisagé pour pérenniser le service de livraison à domicile.

Q4	<p>Les outils de production, d'une valeur importante font l'objet de financements à long terme principalement sous forme d'emprunts. L'excédent de ressources stables permet de dégager un FRNG positif de 210 912 €.</p> <p>Le cycle d'exploitation et hors exploitation dégage une ressource en fonds de roulement de 61 078 €. En effet, malgré des stocks d'un montant pourtant très élevé, les dettes d'exploitation (dettes fournisseurs et dettes fiscales et sociales) permettent au cycle d'exploitation de s'autofinancer tout seul. Enfin, le niveau des créances clients est assez faible comme c'est traditionnellement le cas dans le secteur hôtellerie-restauration. L'effet conjugué d'un cycle des investissements et financements et d'un cycle d'exploitation qui dégagent chacun une ressource permet à l'établissement de disposer d'une trésorerie nette de 271 990 €.</p> <p>Le recours à l'emprunt pour financer l'investissement envisagé (300 000 €) peut être compromis compte tenu de l'endettement de l'entreprise (le ratio d'endettement est défavorable au regard des normes). La capacité à rembourser les dettes financières est dans les normes du fait de la bonne CAF (2,6 années de CAF sont nécessaires pour une norme de 3).</p> <p>L'entreprise peut peut-être envisager un financement partiel de l'investissement par la voie de l'autofinancement compte tenu de l'importance de la CAF (394 394€) par comparaison au montant de l'investissement.</p> <p>Très bonne maîtrise : il est attendu que le candidat</p> <ul style="list-style-type: none"> - commente les grandeurs fonctionnelles en les reliant, - recoure aux indicateurs fournis en annexe pour justifier son propos. 	3
-----------	--	----------

Session 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 3/7

5) Relever les différentes options qui s'offrent au propriétaire du Schlossberg pour livrer les repas gastronomiques en dégageant leurs avantages et inconvénients.

	Moyens	Avantages	Inconvénients	
Q5	Recours à une plateforme de distribution/livraison telle que Uber Eats	<ul style="list-style-type: none"> - Notoriété de la plateforme - Large marché potentiel - Délégation de la livraison, de son organisation et des démarches liées (moyen de transport, livreur...) 	<ul style="list-style-type: none"> - Médiocre qualité du service - Pas de suivi de la relation commerciale (côté client et côté restaurateur) - Commission élevée de 20 à 30% - Perte de relation directe avec les clients - Risque en terme d'image de marque. 	1
	Recours à une société de livraison avec service haut de gamme (Top chrono)	<ul style="list-style-type: none"> - Garantie de la qualité du service de livraison - Service en adéquation avec une prestation de restauration gastronomique 	<ul style="list-style-type: none"> - Coût du service - Pas de connaissance du produit livré 	
	Livraison par l'entreprise elle-même (véhicules et salariés de l'entreprise)	<ul style="list-style-type: none"> - Service de qualité - Possibilité de services associés à la livraison - Possibilité de ventes additionnelles - Connaissance des plats et produits livrés - Contact clients assurés 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement ou location du matériel de livraison - Gestion du personnel - Formation du personnel 	
	Mutualisation d'un service de livraison avec d'autres établissements de restauration	<ul style="list-style-type: none"> - Minimiser les coûts - Garantie de la qualité du service de livraison - Contact clients assuré 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficultés organisationnelles de gestion des livraisons (retards, indisponibilités...) - Confusion quant à l'image des établissements 	
	<p>Très bonne maîtrise : il est attendu que le candidat :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Structure sa réponse, - Propose trois modes de livraison avec avantages et inconvénients. 			

6) La livraison à domicile constitue-t-elle une opportunité d'affaires durable pour le restaurant gastronomique de monsieur Wissler ? Rédiger une note de synthèse argumentée en dégageant les atouts et les contraintes de la solution retenue.

Q6	<p>L'établissement Le Schlossberg a expérimenté la livraison depuis 2020 de son offre gastronomique dans un contexte sanitaire et économique qui était propice à cela. Cette activité constitue-t-elle une opportunité d'affaires durable pour le restaurant gastronomique ?</p> <p>Répondre à cette question exige d'en percevoir les atouts (commerciaux et financiers) et d'en cerner les contraintes (matérielles, organisationnelles, humaines et financières).</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les atouts ○ Un atout commercial : ○ Elle apparaît incontournable dans les services proposés par les restaurateurs aujourd'hui en réponse aux attentes des consommateurs : ○ Les comportements développés par les consommateurs en matière de livraison de repas vont perdurer. Cela laisse espérer un potentiel commercial à développer pour le restaurant. ○ Beaucoup d'établissements ont développés ce type d'offre, ainsi la concurrence s'intensifie. ○ De nombreuses plateformes et entreprises prestataires de services proposent des possibilités de commercialisation et distribution rapides mais qui peuvent être coûteuses. ○ Un atout financier : 	4
----	--	---

Session 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 4/7

- La restauration livrée exige un ticket moyen suffisant pour absorber le coût unitaire d'une livraison de l'ordre de 6 à 9 euros. Le panier minimum exigé (30 €) semble compatible avec les prestations de base d'un restaurant gastronomique, d'autant que la restauration livrée limite les ventes additionnelles.
- Redresser la rentabilité du restaurant gastronomique en dynamisant les ventes et maîtrisant les charges.
- Les contraintes :
 - Matérielles (taille de l'espace de production ? achat d'équipements adaptés...)
 - Organisationnelles (offre de plats dédiés à la livraison, solution interne à l'entreprise de livraison ou prestation externalisée)
 - Humaines (recrutement pour la production livrée, formation, organisation du travail...)
 - Financières : choix des investissements au regard des moyens de financement mobilisables par l'entreprise, poids des commissions des prestataires extérieurs.

Il semble opportun de maintenir et développer cette activité :

La restauration livrée apparaît aujourd'hui, renforcée par la crise sanitaire, comme une tendance lourde que la restauration traditionnelle ne doit pas ignorer, en particulier en milieu urbain. Le Schlossberg est situé à 5 minutes de Colmar.

Les deux options qui semblent pertinentes pour le restaurant gastronomique du Schlossberg sont :

- La livraison par l'entreprise elle-même,
- Le recours à une société de livraison haut de gamme.

Cependant, les capacités financières de l'établissement sont limitées pour faire l'acquisition des moyens de livraison.

Tout autre choix cohérent et argumenté serait recevable : le candidat peut choisir de ne pas poursuivre dans l'activité de livraison : la rentabilité globale est retrouvée en 2022 ; mais les performances du restaurant gastronomique sont insuffisantes (RBE de -17,6% du CA), et ne permettent donc pas prendre des risques, nous n'avons en effet pas de visibilité sur la répartition de l'activité livraison et sur place. On peut aussi se poser la question de la pérennité des services de livraison 3 ans après la pandémie. Enfin, il manque des informations sur la zone de chalandise de Colmar pour conforter une décision.

Très bonne maîtrise : il est attendu que le candidat :

- Propose un développement structuré reprenant les atouts commerciaux et financiers et les contraintes,
- Formule un avis argumenté en prenant en compte le contexte (tendance du marché et situation de l'entreprise).
- Choisisse une solution argumentée par prise en compte du contexte de l'établissement.

Session 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 5/7

BTS MHR - Épreuve U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration
Épreuve écrite - Durée 3 h - Coefficient 5

Grille d'évaluation

	Appréciations			
	Maîtrise insuffisante	Maîtrise fragile	Maîtrise satisfaisante	Très bonne maîtrise
Apprécier, 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, 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 :				
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.				
Note :				/ 20

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 2022	Examen : BTS Management en hôtellerie restauration Toutes options (A, B et C)	Durée	3 heures
		Coefficient	5
22MHRU31 S	U31 - Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	CORRIGÉ	Page 7/7