



Ce document a été mis en ligne par l'organisme [FormaV®](#)

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :

www.formav.co/explorer

CORRIGE

Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.

**ÉLÉMENTS DE CORRIGÉ DE L'ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE,
COMMERCIALE ET DE GESTION DE L'ÉTABLISSEMENT D'HÉBERGEMENT**

Durée : 3 heures

Hôtel Royal Rabelais ***

Avertissement

Les commissions de correction ne peuvent pas remettre en cause le barème porté à la connaissance des candidats : coefficient de l'épreuve, nombre de points total et nombre de points attribués à chacun des trois dossiers.

Proposition de barème sur 60 points

(Les points par dossier sont portés à la connaissance des candidats)

Dossiers	Questions	Points
Dossier 1 (22 points)	1.1.	10 points
	1.2.	7 points
	1.3.	1 point
	1.4.	2 points
	1.5.	2 points
Dossier 2 (20 points)	2.1.	3 points
	2.2.	7 points
	2.3.	2 points
	2.4.	4 points
	2.5.	4 points
Dossier 3 (18 points)	3.1.	3 points
	3.2.	3 points
	3.3.	5 points
	3.4.	3 points
	3.5.	4 points

NB : le corrigé joint est très détaillé et proposé à titre indicatif. L'intégralité des items abordés ne peut être attendues du candidat.

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	1/10

DOSSIER 1 : ANALYSE D'EXPLOITATION ET GESTION BUDGÉTAIRE

1.1. Complétez, à l'aide des données fournies en **annexes 1, 2 et 3**, le tableau de gestion en **annexe A** (à rendre avec la copie), en justifiant simultanément tous vos calculs dans le tableau prévu à cet effet en **annexe B** (à rendre avec la copie).

Les précisions relatives aux arrondis vous sont communiquées en annexe B. (10 points)

Voir l'annexe A et B corrigées.

1.2. Rédigez, à partir des résultats obtenus, un commentaire structuré (environ 30 lignes) sur la situation du Royal Rabelais, en mettant en évidence l'évolution : **(7 points)**

- du chiffre d'affaires ;
- des coûts ;
- du résultat.

7 points : 2 points pour la structure

2 points pour l'analyse de l'activité

2 points pour l'analyse des coûts

1 point pour l'analyse du résultat

Introduction : Le contexte économique peu favorable de la région (délocalisations) se traduit par un fléchissement de l'activité.

Analyse de l'activité

Hébergement

Le chiffre d'affaires hébergement réalisé pour le second semestre 2008 est nettement inférieur aux prévisions (-25,49 %).

Cette contre-performance s'explique par une baisse de la fréquentation (-13,59%) donc du taux d'occupation mais également, par une baisse du prix moyen chambre accentuée par une structure des ventes défavorable.

	Nombre de chambres vendues	PMTTC
Individuels affaires	-19,68 %	-7,25 %
Individuels loisirs	-37,19 %	-6,65 %
Groupes loisirs	+14,08 %	-19,62 %

On observe une forte diminution de la fréquentation des segments individuels affaires et loisirs et ce malgré un prix moyen chambre inférieur aux objectifs fixés d'environ 7%. Par contre, la fréquentation des groupes loisirs est supérieure à nos prévisions mais au détriment du prix moyen chambres qui ne s'élève plus qu'à 81,98 € TTC.

Malgré une baisse conséquente des prix chambres, le Royal Rabelais souffre d'un manque d'attractivité....

Il faudrait disposer de données sur la concurrence, les résultats des exercices précédents....

La forte diminution de la fréquentation précédemment observée a un impact important sur les CA Petits déjeuners et Bar/mini-bar.

Petits déjeuners

Bien que le taux de captage soit satisfaisant, le chiffre d'affaires est inférieur de 18,77% aux prévisions. On observe à la fois une diminution du prix moyen en raison probablement d'une présence du segment « Groupes Loisirs » plus importante que prévue (prix négociés) et une diminution du nombre de petits déjeuners (-16.7%).

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	2/10

Bar/mini-bar

Le chiffre d'affaires bar/mini-bar souffre aussi de la baisse de la fréquentation (-18.33 %) et, malgré une dépense moyenne par client de 4,38 € au lieu des 4 € prévus, il est inférieur aux prévisions de plus de 10 %.

L'entreprise n'a donc pas atteint son objectif de chiffre d'affaires suite à une faible fréquentation, à une structure des ventes défavorable en terme de prix et d'ailleurs, le revenu moyen par chambre louée n'est plus que de 112,42 € au lieu des 128,01 € budgétés.

Analyse des principaux coûts

Coût matières

Le ratio matières global dépasse légèrement le ratio objectif (+0,88 point) et ce, en raison d'une consommation plus importante de produits d'accueil. Augmentation « anormale » : augmentation des prix non prévisible et/ou quantités consommées plus importantes ?

Charges de personnel

Charges inférieures aux prévisions de plus de 15 %. L'entreprise a bien réagi face à la baisse de l'activité mais en raison de la fixité d'une partie de ces charges, on observe malgré tout une dégradation du ratio charges de personnel mais reste conforme aux hôtels de cette catégorie (environ 4 points).

Frais généraux

Le montant a baissé de 13,79 %. Cependant, ce poste représente 31,18 % du CAHT, soit plus de 5 points au-dessus de la norme. Il faudrait obtenir le détail de ces charges afin d'être en mesure d'analyser les écarts poste à poste.

Coûts d'occupation

Conformes aux prévisions. Pénalisent fortement le résultat : 37,46 % du chiffre d'affaires contre 28,43 % budgétés (charges fixes).

Le résultat courant du second semestre 2008 est déficitaire alors que l'entreprise avait prévu une rentabilité de 7,79 %. Le RBE est insuffisant pour couvrir le coût d'occupation.

Conclusion

Entreprise qui souffre d'un manque d'attractivité. Politique commerciale (baisse des prix importante et orientation marquée vers segment Groupes Loisirs) ne porte pas ses fruits. Nécessité d'analyser les causes de ce manque d'attractivité et de mettre en place des actions nécessaires d'autant plus que les coûts d'occupation sont élevés....

Les ratios charges de personnel et frais généraux sont trop élevés. Mais même avec des ratios conformes aux moyennes observées, le RBE serait insuffisant.

Il est donc impératif d'augmenter le chiffre d'affaires.

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	3/10

1.3. Calculez l'écart entre le coût des produits d'accueil consommés au cours du second semestre 2008 et le coût prévu pour cette même période. (1 point)

$28\,623,40 - 28\,030,00 = 593,40 \text{ €}$ A priori défavorable

ou

$(11\,009 * 2,60) - (12\,740 * 2,20) = 593,40 \text{ €}$ A priori défavorable

1.4. Décomposez-le en un écart dû à l'évolution du nombre de chambres louées et un écart dû à l'évolution du coût moyen par chambre louée. (2 points)

Écart sur quantités : $(11\,009 - 12\,740) * 2,20 = -3\,808,20 \text{ €}$ Normal car dû à la baisse du chiffre d'affaires

Écart sur prix : $(2,60 - 2,20) * 11\,009 = +4\,403,60 \text{ €}$ Défavorable.

Vérification : $4\,403,60 - 3\,808,20 = 595,40 \text{ €}$ Défavorable (arrondis 2 €)

1.5. Commentez vos résultats. (2 points)

L'écart sur quantités est dû à une simple baisse de l'activité et ne traduit pas une meilleure maîtrise de ces charges.

C'est la forte augmentation de la dépense moyenne par chambre qui pénalise ce poste de charges (écart défavorable). En effet, l'augmentation du coût des produits d'accueil par chambre a été de 0,40 € pour le Royal Rabelais, alors qu'en moyenne, elle a été de 0,09 € pour ce type d'établissement au cours de la même période.

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	4/10

DOSSIER 2 : LE DÉVELOPPEMENT DE L'ACTIVITÉ

2.1. Citez, à partir de vos connaissances et des annexes 1 et 5, trois arguments justifiant le choix stratégique de Mme Grimaud d'axer ses efforts sur le segment « Individuels Loisirs ».
(3 points)

- le segment affaires ne peut pas être développé (délocalisations, tissu industriel plus faible)
- une clientèle déjà présente mais dont la part reste modeste (23 %)
- attraits touristiques de la région
- proximité des principales voies d'accès
- infrastructures de l'hôtel, etc....

*** NB : le premier argument est impératif (s'il n'apparaît pas : - 1 pt)**

2.2. Présentez, de manière structurée en une vingtaine de lignes, le comportement d'achat du client suisse choisissant la destination France. (7 points dont 2 points pour la structure)

- besoins et attentes: **(1 point)**
différents selon l'origine géographique
attentes : bon rapport qualité/prix, authenticité, nature, propreté, bon accueil ...
- types de séjour : **(2 points)**
durée : DMS de 6,6 j
période : courts séjours en avant et arrière saison, city breaks, morcellement des vacances
recherche d'informations : par Internet (73 %) et par voie de presse
thématiques : tourisme balnéaire, fluvial, urbain, culturel, remise en forme (thalasso), art de vivre, gastronomique ...
modes de transport : voiture pour l'Hérault, avion
hébergement : surtout l'hôtel, résidences hôtelières
dépense moyenne : 1000 € par séjour et 150 €/jour
- organisation du séjour : **(1 point)**
réservations plutôt tardives et par Internet,
64 % organisent eux-mêmes leur voyage (sans faire appel à une agence ou un tour-opérateur),
10% utilisent les 3 plus grands TO.

2.3. Proposez trois segments cibles suisses que Mme Grimaud pourrait retenir. Justifiez votre réponse (2 points).

- Les jeunes : surtout l'été, aiment la nature et les activités sportives
- Les familles adeptes d'hôtels 3*, surtout en été, avec ou sans enfants
- Les seniors attirés par la qualité de l'environnement à motivation hédoniste

Ce sont trois segments en croissance pour des modes de séjour prédominants : courts séjours, en avant et arrière saison **(1 point)**

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	5/10

2.4 Proposez un produit « forfait touristique » compatible avec la cible retenue. Justifiez la période de l'année la plus adaptée (4 points).

Exemple de forfait sur une durée courte (4-5 jours compte tenu de la DMS) et de la distance, en avant et en arrière saison (pour gommer la saisonnalité).

(1 point)

Les prestations proposées doivent être en cohérence avec l'analyse du comportement d'achat du client suisse. Pour les seniors, on peut proposer, outre l'hébergement, l'accès à des musées, des festivals, des châteaux, l'organisation de parcours découverte. **(3 points)**

Par exemple :

- demi-pension en association avec un restaurateur local, mise en avant des produits du terroir
- animations sur place ou avec des partenaires locaux
- découverte de la région : visite de musées, croisière sur l'Hérault, stages de cuisine, d'œnologie, découverte nature (faune et flore) à vélo

2.5. Proposez deux moyens de distribution directe et deux de distribution indirecte pour ce forfait. Justifiez vos choix (4 points)

Choix des moyens de distribution en cohérence avec les choix stratégiques et les possibilités financières du Royal Rabelais, ainsi qu'avec l'analyse précédente du comportement d'achat du client « senior » suisse.

Moyens de distribution :

- **directe : (2 points)**
 - par le site de l'établissement. Utilisation quasi généralisée par les suisses (y compris les seniors, dans le cadre de la recherche d'informations et de plus en plus pour la réservation).
 - publipostage avec offre de réservation sur la base d'un fichier loué.
- **indirecte : (2 points)**
 - sur le site de l'association ALHI (possibilité de réservation en ligne) ;
 - par les TO : contrat avec un tour-opérateur. 36 % des touristes suisses ont recours à des agences de voyage. On peut penser que la même proportion est applicable au segment « seniors ». La possibilité d'un contrat avec une agence « on line » est parfaitement justifiée par l'usage intensif d'internet ;
 - par des associations culturelles, de randonnées, sportives suisses ayant des activités en lien avec les seniors.

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	6/10

DOSSIER 3 : LA GESTION DU DÉPARTEMENT DES ÉTAGES

3.1. À l'aide de vos connaissances et de l'annexe 7, énumérez les conditions à remplir par un employeur pour mettre en place un système de vidéo surveillance au sein de son entreprise. (3 points)

L'employeur a tout à fait le droit de surveiller ses salariés à condition :

- De les avoir avertis des dispositifs de surveillance utilisés (art L. 121-8 du code du travail) ;
- D'avoir consulté le CE préalablement à l'installation du dispositif (art L. 432-2-1 du code du travail), et arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation du 7.06.06) ;
- D'utiliser des moyens de surveillance proportionnels au but recherché (art L. 120-2).

3.2. Caractérisez la nature de la faute commise par l'employé. Justifiez votre réponse. (3 points)

Nous sommes en présence d'une faute grave voire lourde. La faute lourde se distingue de la faute grave, car elle requiert de la part du salarié « une intention de nuire à l'employeur ou à l'entreprise ».

Mme Grimaud pourra donc licencier Madame Simon, pour faute. Il s'agit là, d'un licenciement pour motif personnel, dont la cause est réelle et sérieuse.

3.3. Rappelez la procédure que doit respecter Mme Grimaud dans l'hypothèse du licenciement et les conséquences en cas d'irrégularités de la procédure (5 points)

Lors d'un licenciement, l'employeur doit respecter une procédure rigoureuse : (3 points)

- Convocation du salarié à un entretien préalable par LRAR ou remise en main propre avec décharge ;
La lettre doit indiquer le motif de la convocation « en vue d'un licenciement », la faute, la date, le lieu et l'heure de l'entretien et la possibilité pour le salarié de se faire assister ;
- L'entretien ;
- La notification du licenciement par LR AR.

En cas d'inobservation des règles de procédure, le licenciement est qualifié d'irrégulier, il donne lieu à versement de dommages et intérêts, et l'employeur peut aussi être condamné à accomplir la procédure requise. (2 points)

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	7/10

3.4. Précisez les documents à remettre au salarié à l'occasion de la rupture du contrat de travail. (3 points)

Un certain nombre de documents doivent être remis au salarié lors de la rupture du contrat de travail :

- L'attestation ASSEDIC ;
- Le certificat de travail ;
- Le reçu pour solde de tout compte.

3.5. Enumérez deux avantages et deux inconvénients de l'externalisation de l'entretien des chambres. (4 points)

Avantages

Pas de recrutement ni de démarches administratives, gestion du personnel allégée, charges de personnel flexibles, etc....

Inconvénients

Pas de culture d'entreprise, faible intégration du personnel, pas de lien de subordination...

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	8/10

ANNEXE A corrigée : TABLEAU DE BORD DU SECOND SEMESTRE 2008

	BUDGET second semestre 2008			RÉSULTATS second semestre 2008		
	Quantités	Montants	Indices %	Quantités	Montants	Indices %
Chiffre d'affaires hébergement HT		1 393 280	85,43%		1 038 175,66	83,88%
<i>Nombre de chambre louées</i>	12 740			11 009		
<i>Nombre de clients hôtel</i>	19 950			16 293		
<i>Taux d'occupation</i>			65,94%			56,98%
<i>Indice de fréquentation hôtel</i>			1,57			1,48
<i>Prix moyen chambres</i>		109,36			94,30	
<i>REVPAR</i>		72,12			53,74	
Chiffre d'affaires petits déjeuners HT		157 730	9,67%		128 122,82	10,35%
<i>Nombre de petits déjeuners</i>	16 960			14 126		
<i>Taux de captage petits déjeuners</i>			85,00%			86,70%
<i>Prix moyen petits déjeuners</i>		9,30			9,07	
Chiffre d'affaires bar/mini-bar HT		79 800	4,90%		71 363,34	5,77%
CHIFFRE D'AFFAIRES GLOBAL HT		1 630 810	100%		1 237 661,82	100%
<i>Revenu moyen par chambre louée</i>		128,01			112,42	
Coût des matières consommées						
Produits d'accueil		28 030	2,01 %		28 623,40	2,76 %
Nourriture / Boissons		61 720	25,98 %		50 293,10	25,21 %
Coût total des matières consommées		89 750,00	5,50%		78 916,50	6,38%
MARGE BRUTE GLOBALE		1 541 060,00	94,50%		1 158 745,32	93,62%
Charges de personnel		502 670	30,82%		426 993,33	34,50%
MARGE APRÈS COÛTS PRINCIPAUX		1 038 390,00	63,67%		731 752,00	59,12%
Frais généraux		447 670	27,45%		385 913,87	31,18%
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION		590 720,00	36,22%		345 838,13	27,94%
Coûts d'occupation		463 650,00	28,43%		463 650,00	37,46%
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		127 070,00	7,79%		117 811,87	-9,52%

2 points pour les ratios et la répartition du chiffre d'affaires en %

2 points pour les marges : 0.5 point par marge

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur	Coefficient	3
RHE2EJ	Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	CORRIGÉ /Feuille	9/10
	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement		

ANNEXE B corrigée : Justification des calculs de l'annexe A

Postes	Détail des calculs	Résultats
Chiffre d'affaires hébergement (à arrondir à la dizaine la plus proche)	=1 469 910 / 1,055	1 393 280
Taux d'occupation (à arrondir à deux décimales)	=12 740 / (105 * 184) * 100	65,94%
Indice de fréquentation (à arrondir à deux décimales)	=19 950 / 12 740	1,57
Prix moyen chambres (à arrondir à deux décimales)	=1 393 280 / 12 740	109,36
REVPAR (à arrondir à deux décimales)	=1 393 280 / (105 * 184)	72,12
Nombre de petits déjeuners (à arrondir à la dizaine la plus proche)	=19 950 * 0,85	16 960
Chiffre d'affaires petits déjeuners (à arrondir à la dizaine la plus proche)	=16 960 * 9,30	157 730
Chiffre d'affaires bar/mini-bar	=19 950 * 4	79 800
Revenu moyen par chambre louée (à arrondir à deux décimales)	=1 630 810 / 12 740	128,01
Produits d'accueil (à arrondir à la dizaine la plus proche)	=12 740 * 2,20	28 030
Ratio Produits d'accueil (à arrondir à 2 décimales)	=28 030 / 1 393 280	2,01%
Coût nourriture boissons (à arrondir à la dizaine la plus proche)	=157 730 * 0,28 + 79 800 * 0,22	61 720
Ratio Produits d'accueil (à arrondir à 2 décimales)	=61 720 / (157 730 + 79 800)	25,98%

6 points au total

0.5 point par résultat (sauf Nombre petits déjeuners et chiffre d'affaires petits déjeuners, 0.5 point pour les deux)

SESSION 2009	Brevet de Technicien Supérieur Responsable de l'hébergement à référentiel commun européen	Coefficient	3
RHE2EJ	Épreuve E2 : Étude économique, juridique, commerciale et de gestion de l'établissement d'hébergement	CORRIGÉ /Feuille	10/10