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 :
formav.co/explorer

BTS MHR

Management en hôtellerie-restauration

Session 2026 • Code sujet : **26-BTS-MHR-E33** • Durée : **4 heures** • Coefficient : **3**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Analyse juridique d'un différend contractuel avec un fournisseur de linge (4 questions) **Page 3**

2. Diagnostic stratégique et organisation de la production des services (4 questions) **Page 5**

3. Analyse des indicateurs économiques et commerciaux du restaurant (4 questions) **Page 8**

4. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 10**

Sujet officiel (PDF) : https://btsmhr.fr/assets/annales/bts-mhr/E3.3 - Management de la production de services en hôtellerie restauration/2026/BTS MHR - E3.3 - Management de la production de services en hôtellerie restauration - Session 2026 - 1-Sujet.pdf

1. Analyse juridique d’un différend contractuel avec un fournisseur de linge

L’Hôtel des Quais a conclu un contrat annuel de location et d’entretien du linge avec Linge Atlantique, qui a annoncé l’arrêt des livraisons avant le terme prévu. L’hôtel a dû trouver un autre prestataire et supporter un surcoût documenté, qu’il s’agit d’analyser au regard du contrat et des règles juridiques fournies.

Syllogisme juridique

Question 1.1. Qualifiez juridiquement les parties, le contrat et les faits à l’origine du différend, en distinguant les faits utiles des éléments sans incidence directe sur la résolution du litige.

Les parties sont deux sociétés : la SAS Rive Gauche Hôtellerie, cliente, et Linge Atlantique, prestataire. Elles ont conclu un contrat annuel synallagmatique de location et d’entretien du linge, prenant effet le 1er janvier 2025, avec une facturation mensuelle de 4 800 € HT. Sont utiles la clause de préavis de trois mois par lettre recommandée avec accusé de réception, l’annonce par courriel du 15 juin d’un arrêt des livraisons au 30 juin, l’absence de clause autorisant cette cessation et le surcoût documenté de 2 100 € HT. La hausse des coûts est le motif invoqué, mais ne constitue pas une autorisation contractuelle. Le secteur, l’effectif et la clientèle de l’hôtel sont sans incidence directe sur le litige.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Deux sociétés sont liées par un contrat annuel de prestation. Le fournisseur annonce une cessation anticipée sans respecter le préavis convenu.

Question 1.2. Formulez le problème de droit auquel le juge pourrait être amené à répondre.

Le juge devra déterminer si un prestataire lié par un contrat annuel peut cesser les livraisons avant le terme en invoquant la hausse de ses coûts, sans respecter le préavis convenu, et si cette inexécution engage sa responsabilité contractuelle et ouvre droit à réparation pour l’hôtel.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La cessation anticipée des livraisons, sans respect du préavis contractuel, engage-t-elle la responsabilité du fournisseur et ouvre-t-elle droit à réparation ?

Question 1.3. Présentez les règles de droit applicables en mobilisant les dispositions du DT 1 et le principe jurisprudentiel présenté dans le DT 2, puis expliquez la portée de chacune pour la situation.

L’article 1103 du Code civil donne force obligatoire au contrat : le fournisseur doit respecter ses engagements, notamment le préavis de trois mois. L’article 1104 impose une exécution de bonne foi. Selon l’article 1217, le créancier peut notamment demander l’exécution, la résolution du contrat et la réparation, sous réserve de la compatibilité des sanctions. L’article 1231-1 permet d’obtenir des dommages et intérêts en cas d’inexécution, sauf force majeure. La hausse des coûts, à elle seule, ne démontre pas une force majeure. L’arrêt Manoukian porte sur la rupture fautive de pourparlers, et non sur l’inexécution d’un contrat déjà conclu : il ne régit donc pas directement le différend.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Le contrat s'impose et son inexécution peut justifier résolution et réparation, sauf force majeure établie. Manoukian concerne les pourparlers, pas ce contrat exécuté.

Question 1.4. Appliquez les règles aux faits et proposez une solution motivée. Indiquez les démarches que l'hôtel peut entreprendre et les éléments à établir pour obtenir réparation du préjudice allégué.

Linge Atlantique a annoncé l'arrêt des livraisons au 30 juin par courriel le 15 juin, alors que le contrat exige un préavis de trois mois notifié par lettre recommandée avec accusé de réception. Aucun élément ne justifie cette cessation immédiate : l'hôtel peut invoquer une inexécution contractuelle. Il peut mettre le fournisseur en demeure de reprendre les livraisons, puis demander l'exécution ou la résolution du contrat et des dommages et intérêts, à l'amiable ou en justice. Pour être indemnisé, il devra établir l'inexécution, un préjudice certain, son lien avec celle-ci et son montant. Le surcoût de 2 100 € HT est un élément à produire, avec les factures et les justificatifs du remplacement.

✓ RÉPONSE À RETENIR

L'hôtel peut demander réparation du surcoût documenté de 2 100 € HT, s'il établit son lien avec l'inexécution et justifie son montant.

2. Diagnostic stratégique et organisation de la production des services

La direction veut améliorer la performance du restaurant sans dégrader l'expérience client ni les conditions de travail, notamment par une carte plus courte, une préparation anticipée, une meilleure coordination et un suivi des pertes. Les documents décrivent les caractéristiques de l'établissement, son environnement et les données nécessaires au diagnostic et aux préconisations.

Diagnostic stratégique

Question 2.1. Réalisez un diagnostic stratégique de l'activité de restauration en distinguant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Appuyez chaque élément sur une information du contexte ou du dossier.

Forces : bonne visibilité en ligne, clientèle de séminaires récurrente et qualité de l'accueil saluée. Le chiffre d'affaires augmente de 612 000 € en 2024 à 648 000 € en 2025.

Faiblesses : les réclamations liées à l'attente progressent de 96 à 151, et les pertes alimentaires de 12 240 € à 17 496 €. Cuisine et salle planifient séparément, sans suivi quotidien commun des pertes.

Opportunités : l'intérêt croissant pour les produits locaux et leur origine permet de différencier l'offre. **Menaces :** la hausse des prix des produits frais pèse sur les coûts, et l'attente peut dégrader les avis clients.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> La visibilité et la demande locale soutiennent l'activité, mais l'attente, les pertes et la hausse des coûts fragilisent sa performance.

Analyse PESTEL

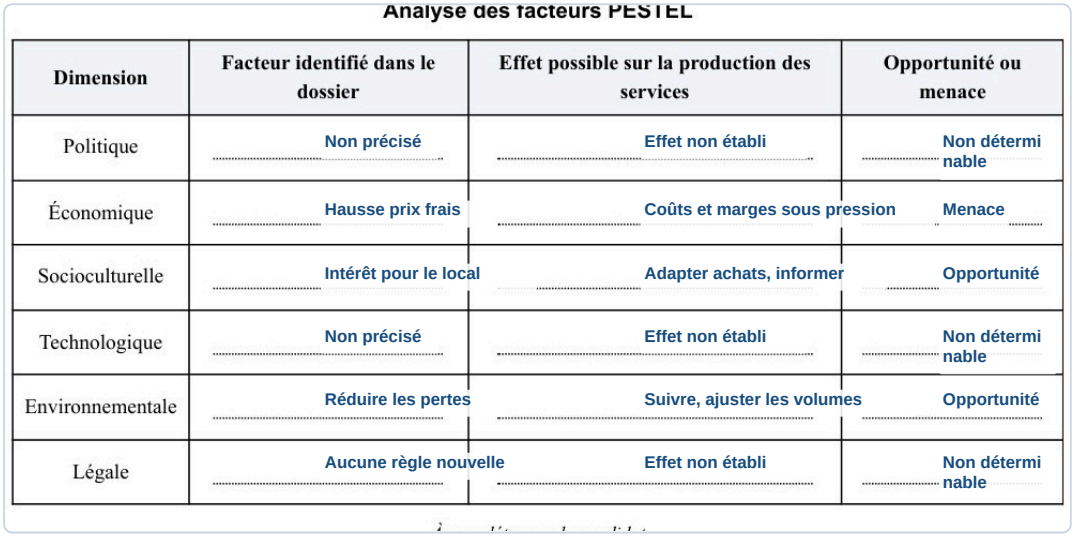
Question 2.2. Complétez le tableau du DR 1 avec les facteurs PESTEL fournis dans le dossier. Pour chaque facteur, indiquez son effet possible sur la production des services et précisez s'il représente principalement une opportunité ou une menace, en justifiant vos propositions à partir du contexte et des documents.

Le dossier précise des éléments économiques et socioculturels, ainsi qu'un enjeu de réduction des pertes. Il ne décrit pas de facteur politique, technologique ou de nouvelle règle légale : ces cases sont renseignées sans supposer de données.

Dimension	Facteur identifié	Effet possible sur la production	Nature
Politique	Aucun facteur précis cité	Effet non établi	Non déterminable
Économique	Hausse des prix des produits frais	Hausse des coûts d'achat et pression sur les marges	Menace
Socioculturelle	Intérêt croissant pour le local et l'origine des produits	Adapter les achats et informer les clients	Opportunité
Technologique	Aucun facteur précis cité	Effet non établi	Non déterminable
Environnementale	Enjeu de réduction des pertes alimentaires	Suivre les pertes et ajuster les volumes produits	Opportunité
Légale	Aucune règle nouvelle précisée	Effet non établi	Non déterminable

Les facteurs documentés mettent en évidence une menace sur les coûts et des leviers d'adaptation liés aux attentes des clients et à la réduction du gaspillage.

DR 1 complété : analyse PESTEL



Analyse des facteurs PESTEL

Dimension	Facteur identifié dans le dossier	Effet possible sur la production des services	Opportunité ou menace
Politique	Non précisé	Effet non établi	Non déterminable
Économique	Hausse prix frais	Coûts et marges sous pression	Menace
Socioculturelle	Intérêt pour le local	Adapter achats, informer	Opportunité
Technologique	Non précisé	Effet non établi	Non déterminable
Environnementale	Réduire les pertes	Suivre, ajuster les volumes	Opportunité
Légale	Aucune règle nouvelle	Effet non établi	Non déterminable

✓ RÉPONSE À RETENIR

Menace : hausse des prix frais. Opportunités : intérêt pour le local et réduction des pertes. Les autres facteurs ne sont pas précisés.

Organisation et management

Question 2.3. Analysez les choix managériaux envisagés par la direction en matière d'organisation du travail, de coordination entre les services et de maîtrise des pertes. Identifiez deux conditions nécessaires à leur mise en œuvre.

Une carte plus courte simplifie les préparations et peut réduire stocks et pertes, à condition de préserver un choix satisfaisant. La préparation anticipée peut fluidifier les périodes de pointe, tout en respectant la qualité et l'hygiène. La coordination cuisine-salle et le suivi quotidien répondent aux plannings séparés, aux attentes en hausse et à l'absence de relevé commun des pertes.

Deux conditions sont nécessaires : associer et former les équipes avec des rôles clairs, puis organiser un échange quotidien fondé sur les réservations, les prévisions d'activité et un relevé partagé des pertes.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> Réussir la réorganisation suppose des équipes formées, une charge de travail maîtrisée et des prévisions partagées entre cuisine et salle.

Préconisations opérationnelles

Question 2.4. Formulez deux préconisations opérationnelles et hiérarchisées. Pour chacune, indiquez l'objectif recherché, un responsable de mise en œuvre et un indicateur de suivi pertinent.

1. **Priorité 1 : coordonner cuisine et salle.** Instaurer un briefing quotidien et adapter les préparations aux réservations et aux périodes de pointe. Objectif : réduire l'attente sans dégrader l'accueil. Responsable : directeur de restaurant. Indicateur : réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts.
2. **Priorité 2 : piloter les pertes.** Peser et enregistrer les pertes chaque jour, puis ajuster les quantités produites et la carte. Objectif : réduire les pertes de 20 % par rapport à 2025. Responsable : chef de cuisine. Indicateur : valeur mensuelle des pertes, suivie avec les réclamations clients.

> ✓ **RÉPONSE À RETENIR**
>
> 1. Coordonner les services pour réduire l'attente. 2. Mesurer les pertes et ajuster la production pour atteindre leur baisse de 20 %.

3. Analyse des indicateurs économiques et commerciaux du restaurant

La direction compare les résultats du restaurant en 2024 et 2025 à partir du chiffre d'affaires, des charges, du nombre de couverts, des réclamations liées à l'attente et des pertes alimentaires. Les calculs et leur interprétation doivent éclairer la rentabilité, la qualité de service et l'objectif de réduction des pertes pour 2026.

Indicateurs de rentabilité

Question 3.1. Pour 2025, calculez la marge sur coûts variables et le taux de marge sur coûts variables, en présentant les calculs.

La marge sur coûts variables est le chiffre d'affaires moins les charges variables : 648 000 - 272 160 = 375 840 € HT. Le taux est cette marge rapportée au chiffre d'affaires : 375 840 / 648 000 × 100 = 58 %. Ainsi, 58 centimes par euro de chiffre d'affaires contribuent à couvrir les charges fixes, puis à former le résultat.

DR 2 complété : marge et taux 2025

Chiffre d'affaires moyen par couvert	.....	.....
Réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts	.....	.....

À compléter par le candidat

375 840 €

Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :

58 %

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Marge sur coûts variables : 375 840 € HT ; taux de marge : 58 %.

Seuil de rentabilité et marge de sécurité

Question 3.2. Calculez le seuil de rentabilité en chiffre d'affaires pour 2025, puis déterminez la marge de sécurité en valeur et en pourcentage. Interprétez les résultats au regard du chiffre d'affaires réalisé.

Le taux de marge sur coûts variables est 375 840 / 648 000 = 0,58. Le seuil de rentabilité vaut donc 342 000 / 0,58 = 589 655,17 € HT. La marge de sécurité est de 648 000 - 589 655,17 = 58 344,83 €, soit 9,00 % du chiffre d'affaires réalisé. Le restaurant dépasse son seuil et dégage un résultat positif ; toutefois, sa marge de sécurité reste limitée, ce qui le rend sensible à une baisse d'activité.

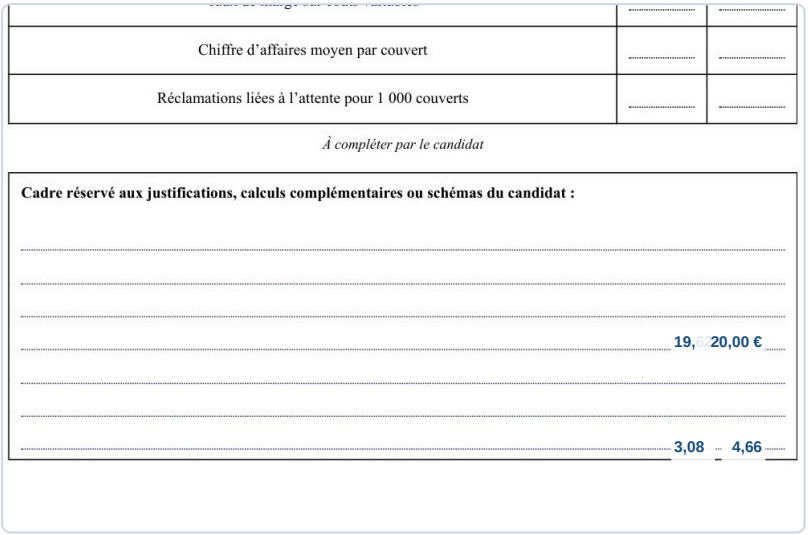
> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Seuil de rentabilité : 589 655,17 € HT ; marge de sécurité : 58 344,83 €, soit 9,00 % du chiffre d'affaires.

Activité et qualité de service

Question 3.3. Calculez le chiffre d'affaires moyen par couvert en 2024 et en 2025, puis le taux de réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts pour chacun des deux exercices. Analysez l'évolution simultanée de ces indicateurs.

Le chiffre d'affaires moyen par couvert se calcule en divisant le chiffre d'affaires par les couverts servis : 612 000 / 31 200 = 19,62 € en 2024 et 648 000 / 32 400 = 20,00 € en 2025. Les réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts passent de 96 / 31 200 × 1 000 = 3,08 à 151 / 32 400 × 1 000 = 4,66. La dépense moyenne progresse légèrement, mais le taux de réclamations augmente nettement : la qualité perçue de l'attente se dégrade malgré la hausse du chiffre d'affaires par couvert.

DR 2 complété : activité et réclamations



Chiffre d'affaires moyen par couvert	.....	.....
Réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts	.....	.....

À compléter par le candidat

Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :

19,62 € 20,00 €

3,08 4,66

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> CA par couvert : 19,62 € en 2024 et 20,00 € en 2025. Réclamations pour 1 000 couverts : 3,08 puis 4,66.

Objectif de réduction des pertes

Question 3.4. Pour 2026, calculez le montant maximal de pertes alimentaires correspondant à une réduction de 20 % des pertes constatées en 2025, ainsi que l'économie attendue. Proposez un indicateur complémentaire permettant de vérifier que cette réduction ne dégrade pas la qualité de service.

Une réduction de 20 % correspond à conserver 80 % des pertes de 2025 : 17 496 × 80 / 100 = 13 996,80 € HT au maximum en 2026. L'économie attendue est de 17 496 × 20 / 100 = 3 499,20 € HT. Pour s'assurer que la réduction ne nuit pas au service, suivre parallèlement les réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts et vérifier que cet indicateur n'augmente pas.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Pertes maximales en 2026 : 13 996,80 € HT ; économie attendue : 3 499,20 € HT. Indicateur qualité : réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2026)

Bilan de l'épreuve : L'épreuve E3.3 de management de la production de services en hôtellerie-restauration, session 2026, code 26-BTS-MHR-E33, dure quatre heures et est affectée du coefficient 3. Le cas de l'Hôtel des Quais mobilise l'analyse juridique d'un contrat, le diagnostic stratégique et PESTEL, l'organisation des services et des calculs économiques. Les compétences évaluées comprennent l'argumentation, les préconisations opérationnelles et l'interprétation d'indicateurs de gestion.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- Marge sur coûts variables = chiffre d'affaires - charges variables.
- Taux de marge sur coûts variables = marge sur coûts variables / chiffre d'affaires.
- Seuil de rentabilité en chiffre d'affaires = charges fixes / taux de marge sur coûts variables.
- Réclamations liées à l'attente pour 1 000 couverts = réclamations / couverts servis × 1 000.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguer l'inexécution d'un contrat conclu de la rupture de pourparlers évoquée par l'arrêt Manoukian.
- Étayer chaque force, faiblesse, opportunité et menace par un élément précis du contexte ou des documents.
- Présenter les formules, les calculs, les unités et les arrondis, puis interpréter les résultats.
- Pour chaque préconisation, préciser l'objectif, le responsable et un indicateur de suivi pertinent.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment calculer le taux de marge sur coûts variables demandé dans le sujet ?

Soustrayez les charges variables du chiffre d'affaires pour obtenir la marge sur coûts variables. Divisez ensuite cette marge par le chiffre d'affaires et exprimez le résultat en pourcentage. Ce taux sert aussi au calcul du seuil de rentabilité.

Q : Comment utiliser l'arrêt Manoukian dans l'analyse du litige avec le fournisseur ?

L'arrêt Manoukian traite d'une rupture fautive de pourparlers, et non de l'inexécution d'un contrat déjà conclu. Il faut souligner cette différence et appliquer directement au litige les dispositions du Code civil reproduites dans le DT 1.

Q : Quels calculs économiques faut-il réaliser dans cette épreuve ?

Calculez la marge et son taux pour 2025, le seuil de rentabilité et la marge de sécurité, puis le chiffre d'affaires moyen par couvert et les réclamations pour 1 000 couverts en 2024 et 2025. Enfin, calculez la cible de réduction des pertes de 2026.

Q : Que faut-il préciser dans les préconisations pour répondre aux attentes du sujet ?

Présentez deux actions hiérarchisées, chacune liée aux objectifs de l'établissement. Pour chaque action, indiquez un objectif, un responsable de mise en œuvre et un indicateur mesurable, en justifiant votre choix par les constats du dossier.

Sujet officiel associé (PDF) : https://btsmhr.fr/assets/annales/bts-mhr/E3.3 - Management de la production de services en hôtellerie restauration/2026/BTS MHR - E3.3 - Management de la production de services en hôtellerie restauration - Session 2026 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management en Hôtellerie-Restauration : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.