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

BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

MANAGEMENT EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

ÉPREUVE E3.3 : MANAGEMENT DE LA PRODUCTION DE SERVICES EN HÔTELLERIE-RESTAURATION

SESSION 2026

Durée : 4 heures

SPÉCIALITÉ / UNITÉ	COEFF
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE-RESTAURATION	3

Moyens de calculs et matériel autorisés :

L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé. L'usage de calculatrice sans mémoire, « type collège », est autorisé.

Aucun document ou matériel autorisé en dehors de ceux fournis avec le sujet.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Ce sujet comporte 8 pages numérotées de 1/8 à 8/8.

Les documents réponses en fin de sujet sont à rendre avec la copie.

DOSSIER SUJET

MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE ET CONSIGNES GÉNÉRALES : HÔTEL DES QUAIS, ÉTABLISSEMENT HÔTELIER INDÉPENDANT EXPLOITÉ PAR LA SAS RIVE GAUCHE HÔTELLERIE, BORDEAUX

La SAS Rive Gauche Hôtellerie exploite l'Hôtel des Quais, établissement indépendant de 64 chambres situé à Bordeaux. L'hôtel dispose d'un restaurant de 58 couverts, d'un bar et de deux salles de séminaire. Il emploie 38 salariés en équivalent temps plein et se positionne sur le segment quatre étoiles, auprès d'une clientèle d'affaires en semaine et de loisirs le week-end.

Face à la hausse des coûts d'approvisionnement, à la progression des avis signalant des temps d'attente au restaurant et à la nécessité de réduire les pertes alimentaires, la direction étudie une réorganisation de la production des services. Elle doit également traiter un différend contractuel avec un fournisseur de linge professionnel.

Vous êtes assistant ou assistante de direction chargé(e) d'analyser les documents fournis et de formuler des propositions argumentées. Répondez aux questions en vous appuyant sur les données du dossier. Les montants sont exprimés en euros hors taxes, sauf indication contraire. Les calculs seront présentés et arrondis à deux décimales lorsque cela est nécessaire.

PARTIE 1 : Analyse juridique (7 points)

Analyser une situation contractuelle et proposer une solution motivée

La SAS Rive Gauche Hôtellerie a conclu avec la société Linge Atlantique un contrat annuel de location et d'entretien du linge, prenant effet le 1er janvier 2025. Le contrat prévoit une facturation mensuelle de 4 800 € HT et une clause de préavis de résiliation de trois mois, notifié par lettre recommandée avec accusé de réception. Le 15 juin 2025, Linge Atlantique informe l'hôtel par courriel qu'elle cessera les livraisons le 30 juin, en invoquant une hausse de ses coûts. L'hôtel doit trouver en urgence un autre prestataire et supporte une dépense supplémentaire documentée de 2 100 € HT. Le contrat ne comporte aucune clause autorisant une cessation immédiate pour hausse des coûts.

À l'aide des DT 1 et DT 2, traitez le différend en respectant les étapes du syllogisme juridique : qualification juridique des faits, problème de droit, règle de droit applicable, solution motivée pour l'espèce.

1.1 (1,5 point) Qualifiez juridiquement les parties, le contrat et les faits à l'origine du différend. Distinguez les faits utiles des éléments sans incidence directe sur la résolution du litige.

1.2 (1 point) Formulez le problème de droit auquel le juge pourrait être amené à répondre.

1.3 (2 points) Présentez les règles de droit applicables en mobilisant les dispositions du DT 1 et le principe jurisprudentiel présenté dans le DT 2. Expliquez la portée de chacune pour la situation.

1.4 (2,5 points) Appliquez ces règles aux faits et proposez une solution motivée. Indiquez les démarches que l'hôtel peut entreprendre et précisez les éléments qui devront être établis pour obtenir réparation du préjudice allégué.

PARTIE 2 : Analyse managériale et stratégique (7 points)

Établir un diagnostic et préconiser une organisation adaptée de la production des services

La direction souhaite améliorer la performance du restaurant sans dégrader l'expérience client ni les conditions de travail. Elle envisage une carte plus courte, une préparation anticipée de certains éléments, une coordination renforcée entre cuisine et salle et un suivi quotidien des pertes. Les données de fonctionnement figurent dans le DT 3. Le diagnostic devra distinguer les facteurs internes des facteurs externes et relier les propositions aux objectifs de l'établissement.

2.1 (2,5 points) 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.

2.2 (1,5 point) Classez dans le tableau du DR 1 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.

2.3 (1,5 point) 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.

2.4 (1,5 point) Formulez deux préconisations opérationnelles et hiérarchisées. Pour chacune, indiquez l'objectif recherché, un responsable de mise en œuvre et un indicateur de suivi pertinent.

PARTIE 3 : Analyse économique et commerciale (6 points)

Exploiter des indicateurs de gestion pour éclairer une décision

La direction compare les résultats du restaurant sur les deux derniers exercices. Pour l'exercice 2025, le chiffre d'affaires et les charges sont présentés dans le DT 3. Les ventes sont réalisées auprès d'une clientèle professionnelle et de particuliers. Pour les calculs de cette partie, retenez les définitions suivantes : taux de marge sur coûts variables = marge sur coûts variables divisée par chiffre d'affaires ; seuil de rentabilité en chiffre d'affaires = charges fixes divisées par le taux de marge sur coûts variables. Les charges variables sont proportionnelles au chiffre d'affaires dans le périmètre étudié.

Données de gestion du restaurant

Indicateur	2024	2025
Chiffre d'affaires HT	612 000 €	648 000 €
Charges variables	244 800 €	272 160 €
Charges fixes	330 000 €	342 000 €
Couverts servis	31 200	32 400
Réclamations liées à l'attente	96	151
Pertes alimentaires valorisées	12 240 €	17 496 €

Source : tableau de bord interne de la SAS Rive Gauche Hôtellerie

3.1 (1,5 point) Pour 2025, calculez la marge sur coûts variables et le taux de marge sur coûts variables. Présentez les calculs.

3.2 (1,5 point) 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.

3.3 (1,5 point) 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 sur chacun des deux exercices. Analysez l'évolution simultanée de ces indicateurs.

3.4 (1,5 point) La direction vise, pour 2026, une réduction de 20 % des pertes alimentaires constatées en 2025. Calculez le montant maximal de pertes correspondant à cet objectif et l'économie attendue. Proposez un indicateur complémentaire permettant de vérifier que la réduction des pertes ne s'accompagne pas d'une dégradation de la qualité de service.

DOSSIER TECHNIQUE ET RESSOURCES

Documents ressources nécessaires à la résolution du sujet

DT 1 : DISPOSITIONS LÉGALES RELATIVES À LA FORCE OBLIGATOIRE ET À L'INEXÉCUTION DU CONTRAT

Code civil, article 1103 : « Les contrats légalement formés tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faits. »

Code civil, article 1104 : « Les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi. Cette disposition est d'ordre public. »

Code civil, article 1217 : « La partie envers laquelle l'engagement n'a pas été exécuté, ou l'a été imparfaitement, peut : refuser d'exécuter ou suspendre l'exécution de sa propre obligation ; poursuivre l'exécution forcée en nature de l'obligation ; obtenir une réduction du prix ; provoquer la résolution du contrat ; demander réparation des conséquences de l'inexécution. » Les sanctions compatibles peuvent être cumulées ; des dommages et intérêts peuvent s'y ajouter.

Code civil, article 1231-1 : « Le débiteur est condamné, s'il y a lieu, au paiement de dommages et intérêts soit à raison de l'inexécution de l'obligation, soit à raison du retard dans l'exécution, s'il ne justifie pas que l'exécution a été empêchée par la force majeure. »

Source : Code civil, dispositions en vigueur au 1er janvier 2026. Les extraits sont reproduits pour les besoins du sujet.

DT 2 : PRINCIPE JURISPRUDENTIEL RELATIF À L'EXÉCUTION DE BONNE FOI DES CONTRATS

Cour de cassation, première chambre civile, 6 février 2001, pourvoi n° 98-20.776, arrêt « Manoukian » : au visa de l'article 1134 du Code civil, dans sa rédaction alors applicable, la Cour rappelle que les conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Dans cette affaire, la responsabilité retenue à l'occasion d'une rupture fautive de pourparlers est limitée au préjudice résultant des circonstances fautives de la rupture : elle ne permet pas d'indemniser les avantages attendus du contrat qui n'a pas été conclu.

Portée pour le dossier : cette décision porte sur la rupture de pourparlers et non sur l'inexécution d'un contrat déjà conclu. Elle illustre la nécessité de qualifier précisément la situation avant de mobiliser une règle jurisprudentielle. Pour le contrat conclu entre l'hôtel et son prestataire, les dispositions du Code civil reproduites au DT 1 constituent les règles directement applicables.

DT 3 : TABLEAU DE BORD ET ÉLÉMENTS DE CONTEXTE DE L'ACTIVITÉ DE RESTAURATION

Les données chiffrées ci-dessous concernent le restaurant de l'Hôtel des Quais. Les charges variables comprennent les achats alimentaires et les consommables directement liés au nombre de couverts. Les charges fixes comprennent notamment les loyers imputés, les contrats de maintenance, les assurances et les charges de personnel permanentes. Les réclamations recensées sont celles qui mentionnent explicitement l'attente au restaurant.

Éléments de contexte : l'établissement bénéficie d'une bonne visibilité en ligne et d'une clientèle de séminaires récurrente. Les avis clients mentionnent régulièrement la qualité de l'accueil, mais signalent plus fréquemment des délais d'attente aux périodes de forte activité. La hausse des prix des produits frais renforce la pression sur les coûts. Les clients expriment un intérêt croissant pour une offre locale et des informations sur l'origine des produits. Les plannings de la cuisine et de la salle sont préparés séparément. Les quantités de production sont ajustées principalement à partir des ventes des semaines précédentes. Aucun suivi quotidien commun des pertes n'est actuellement formalisé.

Données de gestion du restaurant

Indicateur	2024	2025
Chiffre d'affaires HT	612 000 €	648 000 €
Charges variables	244 800 €	272 160 €
Charges fixes	330 000 €	342 000 €
Couverts servis	31 200	32 400
Réclamations liées à l'attente	96	151
Pertes alimentaires valorisées	12 240 €	17 496 €

Montants hors taxes, données internes de la SAS Rive Gauche Hôtellerie

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 1 : Document réponse : diagnostic PESTEL de l'activité de restauration

À RENDRE AVEC LA COPIE

Compléter le tableau. Pour chaque facteur, préciser son effet possible sur la production des services et indiquer s'il constitue principalement une opportunité ou une menace. Les propositions doivent être justifiées à partir du contexte et des documents.

Analyse des facteurs PESTEL

Dimension	Facteur identifié dans le dossier	Effet possible sur la production des services	Opportunité ou menace
Politique	.....	.....	.....
Économique	.....	.....	.....
Socioculturelle	.....	.....	.....
Technologique	.....	.....	.....
Environnementale	.....	.....	.....
Légale	.....	.....	.....

À compléter par le candidat

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

NE RIEN ÉCRIRE DANS CETTE PARTIE

DR 2 : Document réponse : calculs de gestion de la partie 3 — **À RENDRE AVEC LA COPIE**

Compléter les cases signalées par « ... ». Faire figurer les calculs intermédiaires utiles dans la copie.

Indicateurs économiques et commerciaux

Indicateur	2024	2025
Marge sur coûts variables	.....	.....
Taux de marge sur coûts variables	.....	.....
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 :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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.