

# BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

Série :

SCIENCES ET TECHNOLOGIES DE L'HÔTELLERIE  
ET DE LA RESTAURATION (STHR)

## ÉCONOMIE ET GESTION HÔTELIÈRE

### ÉTUDE DE CAS

Durée : 4 heures

Coefficient : 16

### SUJET

**Document à rendre avec la copie :**

- Annexe A page 10 / 10
- Annexe B page 10 / 10

**Document autorisé :** aucun

**L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé.**

**L'usage de calculatrice sans mémoire « type collègue » est autorisé.**

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 1 / 10

Le sujet comporte 10 pages numérotées 1 / 10 à 10 / 10.

Il vous est demandé de vérifier que le sujet est complet dès sa mise à votre disposition.

<b>Dark Wrapor</b>				
Le sujet comporte 4 dossiers indépendants.			Barème	Page
<b>Dossier 1</b>	<b>Étude du concept de <i>dark kitchen</i></b>		28	4
<b>Dossier 2</b>	<b>Analyse de la rentabilité prévisionnelle</b>		30	4
<b>Dossier 3</b>	<b>Choix d'un mode de financement</b>		18	5
<b>Dossier 4</b>	<b>Intérêt d'une démarche RSE</b>		24	5
Le sujet comporte les annexes suivantes :				Page
Annexe 1	Le concept des <i>dark kitchen</i> , vous connaissez ?			6
Annexe 2	Les inconvénients du modèle de la cuisine fantôme			7
Annexe 3	Le tableau de gestion prévisionnel 2023			8
Annexe 4	Les propositions de financement			9
Annexe 5	C'est quoi Kooglof ? L'alternative éthique et écologique à Deliveroo			9
<b>Annexe A</b>	L'analyse des charges par variabilité 2023 <b>(à rendre avec la copie)</b>			10
<b>Annexe B</b>	Le compte de résultat prévisionnel par variabilité 2023 <b>(à rendre avec la copie)</b>			10

### AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, de ses questions ou de ses annexes, vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou de les) mentionner explicitement dans votre copie.

Il vous est demandé d'apporter un soin particulier à la présentation de votre copie.  
Toute information calculée devra être justifiée.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 2 / 10

# SUJET

## DARK WRAPOR

Romain PALU a commencé sa carrière dans un restaurant traditionnel en qualité de second de cuisine. Après de nombreuses expériences en tant que salarié, il souhaite se lancer dans l'aventure entrepreneuriale. Il envisage de créer son entreprise dans sa ville natale de Strasbourg.

Ne disposant pas d'une capacité de financement importante, Romain PALU s'intéresse à la création d'une *dark kitchen*<sup>1</sup>. En effet, il n'y a pas besoin de salle de restaurant dans ce concept mais simplement d'un espace de cuisine. Il peut donc être installé dans des quartiers où les loyers restent très accessibles (zones artisanales, commerciales, etc.). Par ailleurs, il espère que ce concept très tendance lui permettra de se développer en solo et rapidement.

Son idée est de proposer en livraison des wraps. Le wrap est une galette de maïs ou de blé roulée, garnie avec des protéines végétales (pois chiche, lentilles, quinoa) ou animales (poulet, dinde) accompagnée de légumes frais et de saison.

Le wrap est assez copieux et pourra faire office de plat principal. Il est décliné en une dizaine de recettes. Il est facilement transportable et peut se manger chaud ou froid selon les déclinaisons.

Le prix moyen proposé serait de 10 euros HT. L'établissement aurait une plage d'ouverture de 11 heures à 22 heures, 5 jours par semaine sur 47 semaines soit 235 jours par an.

Avant de se lancer dans ce projet, monsieur PALU souhaite étudier plus précisément le concept de *dark kitchen*, la rentabilité de ce type d'activité et les financements.

Conscient des conditions de travail précaires des livreurs, il souhaite également réfléchir à une solution respectueuse et éthique pour la livraison des repas.

---

<sup>1</sup> Cuisine fantôme en français.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 3 / 10

## DOSSIER 1 – ÉTUDE DU CONCEPT DE *DARK KITCHEN*

Le concept de *dark kitchen* est assez nouveau en France. Monsieur PALU s'interroge sur la pertinence de ce type de restauration.

À l'aide des annexes 1, 2 et de vos connaissances :

- 1.1 Montrer en quoi le concept de *dark kitchen* modifie le système de servuction.
- 1.2 Lister les avantages et les inconvénients pour monsieur PALU de ce concept de restauration.
- 1.3 Après avoir exposé les enjeux de la fidélisation de la clientèle pour une entreprise de restauration, expliquer la difficulté de fidéliser la clientèle dans le cas d'une *dark kitchen*.
- 1.4 Proposer des actions de fidélisation que monsieur PALU pourrait mettre en place pour son établissement.

## DOSSIER 2 – ANALYSE DE LA RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE

Avant de se lancer dans son projet de Dark kitchen, monsieur PALU souhaite anticiper la rentabilité qu'il pourrait obtenir. Il a collecté des informations de gestion sur le fonctionnement d'entreprises similaires pour fonder ses prévisions et établi son tableau de gestion prévisionnel.

Lors de ses recherches, il a remarqué que la concurrence est rude et une communication ciblée digitale sera incontournable pour pérenniser l'activité. Dans la banlieue strasbourgeoise, les commandes et les livraisons s'accroissent. Une entreprise bien implantée sur le secteur et ayant une visibilité suffisante peut assurer jusqu'à une cinquantaine de livraisons par jour.

À l'aide des annexes 1, 3 et de vos connaissances :

- 2.1 Expliquer la différence observée entre les ratios du tableau de gestion prévisionnel et les ratios moyens d'un établissement de restauration traditionnelle.
- 2.2 Compléter le tableau d'analyse des charges par variabilité en annexe A et le compte de résultat par variabilité en annexe B.
- 2.3 Calculer le chiffre d'affaires critique (seuil de rentabilité en valeur) et en déduire le nombre de livraisons par jour correspondant.
- 2.4 Conclure sur la rentabilité du projet.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 4 / 10

## DOSSIER 3 – CHOIX D'UN MODE DE FINANCEMENT

Monsieur PALU décide de se lancer et crée la société DARK WRAPOR, petit clin d'œil à une œuvre cinématographique bien connue. Il loue un local à loyer modéré dans la périphérie de Strasbourg. Ce local dispose de toutes les arrivées d'eau et d'électricité nécessaires au démarrage de son activité. Il aurait besoin d'investir 30 000 euros hors taxes dans du matériel. Il se questionne sur le mode de financement de cet investissement et hésite entre le crédit-bail et l'emprunt.

À partir de l'annexe 4 et de vos connaissances :

- 3.1 Retrouver par le calcul pour 2023 le montant de l'intérêt et celui de l'amortissement de l'emprunt.
- 3.2 Estimer le coût du crédit-bail pour la durée totale du contrat avec levée de l'option d'achat.
- 3.3 Choisir le mode de financement le plus avantageux en termes de coût pour l'entreprise en justifiant votre réponse.

Monsieur PALU a rendez-vous avec son banquier pour finaliser le contrat. L'établissement bancaire souhaite garantir le risque de non-remboursement de l'emprunt.

- 3.4 Expliquer pourquoi la banque peut refuser l'octroi de crédit à l'entreprise.
- 3.5 Présenter les sûretés pouvant être demandées par l'établissement bancaire.

## DOSSIER 4 – INTÉRÊT D'UNE DÉMARCHE RSE

Monsieur PALU souhaite dès la création de son établissement mettre en œuvre une démarche RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise) afin de faire coïncider son projet entrepreneurial avec ses propres valeurs.

À l'aide de l'annexe 5 et de vos connaissances :

- 4.1 Démontrer qu'une démarche RSE peut améliorer la performance globale d'une entreprise.
- 4.2 Montrer en quoi la plateforme de livraisons Kooglof est une alternative écoresponsable aux plateformes traditionnelles.
- 4.3 Proposer d'autres actions adaptées au projet de monsieur PALU qui pourraient être mises en œuvre dans le cadre d'une démarche RSE.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 5 / 10

## ANNEXE 1 - Le concept des *dark kitchen*, vous connaissez ?

Face à l'essor des plats commandés en ligne et livrés directement au client, une certaine branche de la restauration prend de l'ampleur. Les *dark kitchen*, également connues sous le nom de *ghost kitchen* ou *cloud kitchen*, se développent depuis trois ans. Concrètement, le modèle économique de ces restaurants ne repose plus sur l'accueil de public en salle ou les ventes à emporter, mais exclusivement sur les commandes et la livraison individuelle. De quoi faire bouger les lignes de la restauration traditionnelle, tout en soulevant quelques interrogations.

Le crédo de ces « cuisines fantômes » : les lieux à forte densité de population et à faible densité de restaurants, comme les zones industrielles. Faire gagner du temps aux salariés pressés entre midi et deux, et faciliter la vie des adultes actifs ne disposant pas de suffisamment de temps ou de motivation pour cuisiner le soir, une fois rentrés chez eux. Ainsi, ces lieux d'un nouveau genre permettent à une clientèle éloignée de se ravitailler rapidement pour le déjeuner ou le dîner, en passant commande en quelques clics seulement via leur smartphone ou leur ordinateur. En effet, ces établissements sont intrinsèquement liés aux agrégateurs de commande en ligne type Uber Eats® ou Deliveroo®, qui ont participé à la croissance de 30 % du chiffre d'affaires des restaurants ces dernières années. Avec, en guise de contrepartie, une commission de 25 % à 30 % sur chaque commande.

Pour les investisseurs, ce nouveau modèle a de nombreux points forts, notamment sur le plan économique.

À présent, il n'est plus nécessaire de partir en quête de l'emplacement phare, incontournable pour les gourmands en goguette, et souvent hors de prix. Avec les *dark kitchen*, la taille de salle de restauration n'est plus un critère de sélection. Ainsi, une *dark kitchen* digne de ce nom doit seulement disposer d'un espace suffisant pour accueillir une cuisine professionnelle, une chambre froide et le personnel, le chef et son équipe, soit une masse salariale largement revue à la baisse, en l'absence de serveurs. De même, les denrées alimentaires achetées en grande quantité participent à la baisse des coûts d'achats. De quoi diminuer considérablement les dépenses !

En revanche, le budget marketing n'est pas négligé. Pour compenser l'absence physique de leurs établissements et se faire une place parmi les cantines ayant pignon sur rue, les *dark kitchen* doivent impérativement créer une identité en ligne forte, tendance et incontournable : notamment à l'aide de Google qui référence leurs restaurants sur le web, des plateformes de commande en ligne, et des réseaux sociaux. Comme Facebook et Instagram, où les plats gourmands sont mis en scène et dévoilés aux yeux des foodistas<sup>2</sup> connectés.

Source : [cuisineaz.com](http://cuisineaz.com)

---

<sup>2</sup> Nom commun : personne passionnée par la discussion et la photographie de nourriture.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 6 / 10

## ANNEXE 2 - Les inconvénients du modèle de la cuisine fantôme

L'une des principales difficultés que vous rencontrerez en ouvrant un restaurant virtuel est l'absence de présence physique. En tant qu'établissement virtuel, vous n'avez pas d'espace pour accueillir vos clients et vous ne faites pas partie de la vie du quartier de la même façon qu'un restaurant traditionnel.

Par conséquent, il sera plus difficile de constituer une clientèle fidèle pour votre marque, même si rien n'est impossible. En clair, votre stratégie numérique sera la clé de votre réussite. Les prestataires de livraison vous fournissent une plateforme d'utilisateurs actifs, mais il s'agit d'environnements extrêmement compétitifs. Pour réussir, vous devrez élaborer une stratégie pour surpasser la concurrence. Et si vous choisissez de vous lancer seul, vous devrez redoubler d'efforts pour attirer les commandes jusqu'à vous.

L'un des problèmes que rencontrent de nombreux restaurants virtuels réside dans leur dépendance excessive aux commandes provenant des plateformes de livraison. Une situation précaire dans laquelle aucun gérant ne voudrait se trouver

### La livraison, point névralgique des *dark kitchen*

Pour une *dark kitchen* le point sensible est celui de la livraison des repas. Celle-ci se doit d'être rapide et efficace. Or, les livreurs ne sont pas plus faciles à gérer que les serveurs, surtout que comme dans un restaurant il y a des heures de pointe et l'idéal est souvent de livrer chaud ! C'est pour cette raison que la plupart des cuisines sous-traitent ce service. Ce qui engendre une baisse de la marge et un risque de dépendance.

### La faible visibilité des restaurants virtuels

L'un des plus grands défis que le dirigeant doit affronter lorsqu'il gère une *dark kitchen* est le manque de présence physique. Ne pas avoir de commerce signifie qu'il n'y a pas de visibilité naturelle, de présence dans un quartier. Le restaurant est peu visible et seuls la stratégie de communication, le marketing et dans une moindre mesure le bouche à oreille peuvent offrir la visibilité nécessaire au développement de l'activité.

### La visibilité virtuelle (Web, réseaux sociaux, ...) moteur de votre activité

La visibilité d'une *dark kitchen* est exclusivement digitale. Alors que de plus en plus de cuisines virtuelles apparaissent et que la concurrence se renforce, il peut être difficile de créer une marque forte. Par conséquent, il est important d'investir dans la présence en ligne de votre restaurant virtuel en développant un site internet et en utilisant les médias sociaux et la publicité en ligne.

### Des clients difficiles à fidéliser

Construire une relation client durable est plus difficile car il y a moins ou pas d'interaction avec les clients. L'interaction entre vous et le client est uniquement numérique, il est donc plus difficile de personnaliser les échanges. La relation entre les deux parties étant également très courte, elle ne permet pas de construire une relation même superficielle. [...]

Source : Deliverect.com

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 7 / 10

### ANNEXE 3 - Le tableau de gestion prévisionnel 2023 de la *Dark Kitchen*

Éléments	Montants en euros	En % du CA	Ratios moyens d'un restaurant traditionnel
Chiffre d'affaires	94 000	100,0	
Coût matières	16 920	18,0	25 %
Marge brute	77 080	82,0	
Coût du personnel	28 080	29,9	40 %
Marge sur coût principal	49 000	52,1	
Frais généraux	39 100	41,6	15 %
Résultat brut d'exploitation	9 900	10,5	
Coût d'occupation	5 640	6,0	18 %
Résultat courant avant impôts	4 260	4,5	

#### Informations complémentaires :

Bien que certaines entreprises du secteur puissent assurer jusqu'à une cinquantaine de livraisons par jour, monsieur PALU table la première année sur 40 livraisons par jour avec un ticket moyen de 10 € HT.

Il se fixe un ratio moyen pour les matières consommées de 18 % du chiffre d'affaires, ce qui correspond à la norme de ce type de production.

Monsieur PALU, seul salarié, percevra un salaire brut mensuel de 1 800 €. Les charges sociales sont estimées à 30 % du montant du salaire brut.

Les frais généraux comprennent des charges correspondant à 36 % du chiffre d'affaires (dont 28 % du chiffre d'affaires liés aux commissions versées aux plateformes de livraison). Le reste est indépendant du niveau d'activité (assurances, abonnement internet, etc.).

Les coûts d'occupation sont évalués à 5 640 €. Ils comprennent le loyer, l'amortissement du matériel et les intérêts d'emprunt.

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 8 / 10



## ANNEXE 4 - Les propositions de financement (en €)

La banque coopérative vous propose deux modes de financement du matériel d'exploitation.

- Financement par emprunt remboursable en annuité constante sur une durée de 5 ans  
taux d'intérêt annuel 3 % :

Année	Capital	Intérêts	Amortissement	Annuité
2023	30 000	900	5 651	6 551
2024	24 349	730	5 820	6 551
2025	18 529	556	5 995	6 551
2026	12 534	376	6 175	6 551
2027	6 360	191	6 360	6 551

- Financement par un crédit- bail :
  - Durée : 5 ans
  - Redevances mensuelles : 550 € HT
  - Valeur de rachat du matériel en fin de contrat : 1 500 € HT

## ANNEXE 5 - C'est quoi Kooglof ? L'alternative éthique et écologique à Deliveroo

Née en novembre 2020 à Strasbourg, Kooglof est une plateforme de livraison éthique qui se démarque des autres. Alors que Deliveroo a été condamné, mardi 19 avril, à 375 000 euros d'amende pour travail dissimulé, le modèle Kooglof montre qu'une plateforme de livraison peut être pensée de façon éthique.

Kooglof est une « *alternative de livraison aux services ubérisés* », explique V. Campana, cofondateur de Kooglof. [...] À l'origine du projet, d'anciens coursiers à vélo qui souhaitaient apporter une alternative de livraison à Strasbourg, tout en restant écologique. Kooglof travaille ainsi avec CoopCycle, une fédération de coopératives de livraison à vélo. [...]

Kooglof se différencie également des autres plateformes de livraison par ses conditions de travail. L'entreprise n'utilise pas d'algorithme pour répartir les commandes, mais une personne s'occupe du bon déroulement des livraisons. « *C'est une pression psychologique en moins, pour le coursier et pour le restaurateur* », explique Valentin Campana.

Chez Kooglof, les livreurs bénéficient d'une rémunération horaire, même ceux qui sont autoentrepreneurs. Le paiement à la tâche a été écarté dès le début. L'aspect humain est privilégié au rendement. Dans les systèmes ubérisés les coursiers sont payés aux courses qu'ils font. Cela demande un volume horaire court pour pouvoir être rentable. Ce mode de rémunération occasionne des tensions ainsi que des comportements dangereux de la part du livreur, qui souhaite aller plus vite afin de gagner plus d'argent.

Kooglof n'a pas vocation à s'étendre à d'autres villes. L'entreprise strasbourgeoise s'attache à travailler avec des acteurs locaux, dans une optique écologique. Le mode de livraison est décarboné et s'effectue toujours à vélo. Les restaurants qui privilégient le zéro déchet sont recherchés comme partenaires.

Source : Actu.fr Strasbourg

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 9 / 10



Annexe à rendre avec votre copie

**ANNEXE A - L'analyse des charges par variabilité 2023**

<b>Éléments</b>	<b>Montant en euros</b>	<b>Partie fixe</b>	<b>Partie variable</b>
Coût matières			
Coût du personnel			
Frais généraux			
Coût d'occupation			
<b>Totaux</b>			

**ANNEXE B - Le compte de résultat prévisionnel par variabilité 2023**

<b>Éléments</b>	<b>Montant en euros</b>	<b>% du CA</b>
Chiffre d'affaires		
Charges variables		
Marge sur coût variable		
Charges fixes		
Résultat courant avant impôts		

<b>Session 2023</b>	Examen : Baccalauréat technologique	Spécialité : STHR	
SUJET	<b>ÉPREUVE : Économie et gestion hôtelière</b>		
<b>23-HREGHME3</b>	Durée : 4 heures	Coefficient : 16	Page 10 / 10

