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 consulter tous nos sujets d'annales et corrigés du Bac STHR, veuillez visiter :
bacsthr.fr/annales-sujets-et-corriges

# BACCALAURÉAT TECHNOLOGIQUE

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

# ÉCONOMIE ET GESTION HÔTELIÈRE

# ÉPREUVE DU 7 JUIN 2021

ÉTUDE DE CAS

Durée : 4 heures Coefficient : 16

# SUJET

**Documents à rendre avec la copie** :
- Annexe A page 13 / 14
- Annexe B page 14 / 14

**Document autorisé :** aucun

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

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

Le sujet comporte 14 pages numérotées 1 /14 à 14 / 14.

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


| **AU GRÉ DU VENT** | | | |
|---|---|---|---|
| Le sujet comporte 3 dossiers indépendants. | | Barème | Page |
| **Dossier 1** | **Élaborer un diagnostic d'exploitation** | 40 | 4 |
| **Dossier 2** | **Apprécier l'opportunité de la vente à emporter** | 30 | 4 |
| **Dossier 3** | **Communiquer sur la nouvelle offre** | 30 | 5 |
| Le sujet comporte les annexes suivantes : | | | Page |
| Annexe 1 | Compte de résultat 2019 et 2020 | | 6 |
| Annexe 2 | Extrait du tableau des soldes intermédiaires de gestion | | 7 |
| Annexe 3 | Informations complémentaires relatives au compte de résultat | | 8 |
| Annexe 4 | Tableau de gestion année 2020 | | 9 |
| Annexe 5 | Données prévisionnelles pour l'année 2021 | | 9 |
| Annexe 6 | Restauration connectée, quelles sont les attentes des consommateurs ? | | 10 |
| Annexe 7 | Comment la vente à emporter a investi le marché de la restauration ? | | 11 et 12 |
| **Annexe A** | Indicateurs commerciaux années 2020 et 2019 **(à rendre avec la copie)** | | 13 |
| **Annexe B** | Tableau de ventilation des coûts prévisionnels année 2021<br>Compte de résultat par variabilité année 2021 (arrondir à l'euro) **(à rendre avec la copie)** | | 14 |


**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.

# SUJET

## AU GRÉ DU VENT

Besançon, située en Franche-Comté, est une commune de l'est de la France. Elle est entourée de collines et traversée par la rivière le Doubs. Son centre historique est enserré dans un méandre du Doubs en forme de fer à cheval et dominé par la Citadelle de Besançon. Cette forteresse, érigée par Vauban, abrite plusieurs musées et un zoo. Au pied de la colline, la cathédrale de Besançon est dotée d'une horloge astronomique unique à 70 cadrans qui indique le lever et le coucher du soleil, les marées dans les ports français, ainsi que les éclipses. Son passé historique riche en fait la ville le plus importante et la plus dynamique économiquement du département. Sa tradition horlogère et les différentes manifestations culturelles attirent tout au long de l'année des touristes curieux de découvrir le savoir vivre à la comtoise.

Installé dans un ancien moulin du XVII$^{ème}$ siècle, madame Grandjean propose à ses clients des chambres modernes tout en gardant le charme de l'ancien. En effet, le moulin étant classé au patrimoine, le propriétaire a été dans l'obligation de conserver son apparence tout en modernisant l'intérieur pour en faire un établissement de standing 4*. L'hôtel se compose de 25 chambres. Il est ouvert 360 jours dans l'année.

Tout comme l'hôtel, le restaurant propose une cuisine simple et raffinée, alliant des standards de la gastronomie et des créations exclusives du chef. Ainsi l'entreprise conserve ses valeurs classiques tout en démontrant un désir innovateur important. Le chef cuisinier, monsieur Binelle, reconnu maître restaurateur depuis 2016, propose une carte épurée avec un menu éphémère au gré des saisons et du marché. Ainsi le chef met en avant un menu unique différent chaque jour. Le restaurant a été installé dans une ancienne grange d'époque, qui servait à stocker le blé et la farine du moulin. Tout comme l'hôtel, les murs ont été conservés et l'intérieur modernisé offrant un beau contraste apprécié des clients. Le restaurant dispose d'une grande salle d'une capacité de 50 couverts ouverte le midi et le soir toute l'année.

Madame Grandjean vous consulte afin d'analyser la situation actuelle de son entreprise et vous demande de vous prononcer sur ses perspectives d'avenir.

Elle vous confie trois dossiers à traiter :

- réaliser un diagnostic de l'exploitation,
- apprécier l'opportunité de développer une activité de vente à emporter,
- identifier la politique de communication à mettre en place.

## DOSSIER 1 – ÉLABORER UN DIAGNOSTIC D'EXPLOITATION

Madame Grandjean vous consulte dans le but de mieux comprendre la situation d'exploitation de son entreprise « Au gré du vent ».

À l'aide de vos connaissances et des annexes 1, 2 et 3 :

**1.1** Présenter l'utilité pour l'entreprise d'établir un tableau des soldes intermédiaires de gestion (SIG).

**1.2** Retrouver par le calcul le montant des éléments suivants figurant dans le tableau des SIG :

- consommations de l'exercice en provenance des tiers ;
- charges de personnel.

**1.3** Justifier en quoi l'EBE est un indicateur pertinent.

**1.4** Commenter l'évolution de la performance d'exploitation de l'établissement en 2020 par rapport à 2019.

**1.5** Compléter le tableau des indicateurs commerciaux en annexe A (à rendre avec la copie).

**1.6** Porter une appréciation sur l'activité commerciale et son évolution en 2020 par rapport à 2019 en distinguant les différents services de l'établissement.

## DOSSIER 2 – APPRÉCIER L'OPPORTUNITÉ DE LA VENTE À EMPORTER

Pour faire face aux difficultés rencontrées, Madame Grandjean envisage de développer la vente à emporter. En effet, la création de cette nouvelle activité permettrait de réaliser une augmentation du chiffre d'affaires global de l'établissement sans nécessiter d'investissement important.

À l'aide des annexes 4 et 5 et de vos connaissances :

**2.1** Calculer le chiffre d'affaires prévisionnel de 2021.

**2.2** Justifier pourquoi, selon vous, le coût d'occupation prévisionnel reste stable.

**2.3** Réaliser la ventilation des charges prévisionnelles de 2021 en complétant l'annexe B. (à rendre avec la copie).

**2.4** Déterminer par le calcul le seuil de rentabilité prévisionnel 2021.

**2.5** Estimer la date à laquelle ce seuil sera atteint.

**2.6** Conclure sur la pertinence du projet de création de l'activité de vente à emporter.

## DOSSIER 3 – COMMUNIQUER SUR LA NOUVELLE OFFRE

Madame Grandjean souhaite mettre en place une activité de vente à emporter qu'elle complétera avec un service de livraison effectué par un tiers (Uber eats, Deliveroo).

Pour faire face aux incertitudes qui pèsent sur le développement de cette nouvelle activité, madame Grandjean vous demande d'analyser la demande afin d'identifier des actions commerciales à entreprendre.

À l'aide des annexes 6 et 7 et de vos connaissances :

**3.1** Identifier le type de clientèle pouvant être intéressé par un service de vente à emporter.

**3.2** Préciser les attentes de cette clientèle.

**3.3** Présenter les avantages et les contraintes pour le restaurateur du développement de cette activité de vente à emporter.

**3.4** Montrer en quoi la vente à emporter peut-être un facteur de fidélisation de la clientèle.

**3.5** Proposer à madame Grandjean trois actions de communication commerciale pour faire connaître et développer ce nouveau service de vente à emporter. Justifier vos réponses.

## ANNEXE 1 - Compte de résultat 2019 et 2020

| CHARGES | 2020 | 2019 | PRODUITS | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Charges d'exploitation** | | | **Produits d'exploitation** | | |
| Achats de marchandises | | | Ventes de marchandises | | |
| Variation de stocks | | | Production vendue | 807 979 | 912 991 |
| Achats de matières 1ères et autres approv. | 273 207 | 299 502 | **Montant du chiffre d'affaires** | **807 979** | **912 991** |
| Variation de stock | -1 368 | 2 562 | Production stockée | | |
| Autres achats et charges externes | 180 972 | 177 805 | Production consommée | 23 320 | 26 456 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | 22 470 | 23 806 | Subventions d'exploitation | 18 657 | |
| Salaires et traitements | 253 846 | 257 490 | | | |
| Charges sociales | 74 089 | 76 518 | Autres produits | | |
| Dotations aux amortissements d'exploit. | 30 737 | 29 879 | | | |
| Autres charges | 3 522 | 3 887 | **Total produits d'exploitation** | **849 956** | **939 447** |
| **Total charges d'exploitation** | **837 475** | **871 449** | | | |
| | | | | | |
| **Charges financières** | | | **Produits financiers** | | |
| Intérêts et charges assimilées | 18 332 | 12 996 | | | |
| **Total charges financières** | **18 332** | **12 996** | **Total produits financiers** | **0** | **0** |
| | | | | | |
| **Charges exceptionnelles** | | | **Produits exceptionnels** | | |
| **Total charges exceptionnelles** | **0** | **0** | **Total produits exceptionnels** | **0** | **0** |
| | | | | | |
| Participation des salariés aux résultats | | | | | |
| Impôts sur les bénéfices | | 37 935 | | | |
| | | | | | |
| **Total des charges** | **855 807** | **922 380** | **Total des produits** | **849 956** | **939 447** |
| Solde créditeur (bénéfice) | | 17 067 | Solde débiteur (perte) | 5 851 | |
| | | | | | |
| **TOTAL GÉNÉRAL** | **855 807** | **939 447** | **TOTAL GÉNÉRAL** | **855 807** | **939 447** |

## ANNEXE 2 - Extrait du tableau des soldes intermédiaires de gestion

| Éléments | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Ventes de marchandises | 0 | 0 |
| - Coût d'achat des marchandises vendues | 0 | 0 |
| **MARGE COMMERCIALE (1)** | **0** | **0** |
| Production vendue | 807 979 | 912 991 |
| + Production stockée | 0 | 0 |
| + Production immobilisée et consommée | 23 320 | 26 456 |
| **PRODUCTION DE L'EXERCICE (II)** | **831 299** | **939 447** |
| Total 1 + II | 831 299 | 939 447 |
| - Consommations de l'exercice en provenance des tiers | 452 811 | 479 869 |
| **VALEUR AJOUTÉE** | **378 488** | **459 578** |
| + Subventions d'exploitation | 18 657 | 0 |
| - Impôts, taxes et versements assimilés | 22 470 | 23 806 |
| - Charges de personnel | 327 935 | 334 008 |
| **EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION** | **46 740** | **101 764** |
| + Reprises sur charges et transferts de charges | 0 | 0 |
| + Autres produits | 0 | 0 |
| - Dotations aux amortissements et dépréciations | 30 737 | 29 879 |
| - Autres charges | 3 522 | 3 887 |
| **RÉSULTAT D'EXPLOITATION** | **12 481** | **67 998** |
| + Produits financiers | 0 | 0 |
| - Charges financières | 18 332 | 12 996 |
| **RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS** | **-5 851** | **55 002** |

## ANNEXE 3 - Informations complémentaires relatives au compte de résultat

**Ventilation du chiffre d'affaires 2020 et 2019**

| Éléments | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Hébergement | 318 828 € | 318 741 € |
| Restauration | 489 151 € | 594 250 € |
| Dont petits déjeuners (PDJ) | 29 150 € | 32 570 € |
| Chiffre d'affaires total | 807 979 € | 912 991 € |

**Données commerciales année 2020 et 2019**

| Éléments | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| Nombre de chambres louées | 5 453 | 5 430 |
| Nombre de chambres louables | 9 000 | 9 000 |
| Nombre de clients hébergés | 7 088 | 7 330 |
| Nombre de PDJ servis | 2 915 | 3 257 |
| Nombre de couverts servis | 15 082 | 17 820 |
| Capacité maximale d'accueil restaurant | 36 000 | 36 000 |

## ANNEXE 4 - Tableau de gestion année 2020

| Éléments | Montant en euros | % du CA |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires hors taxes | 807 979 | 100,00 |
| Coût des matières consommées | 248 519 | 30,76 |
| **Marge Brute** | 559 460 | 69,24 |
| Coût du Personnel | 309 278 | 38,28 |
| **Marge sur coût principal** | 250 182 | 30,96 |
| Frais Généraux | 206 964 | 25,62 |
| **Résultat brut d'exploitation (RBE)** | 43 218 | 5,35 |
| Coût d'occupation | 49 069 | 6,07 |
| **Résultat courant avant impôts (RCAI)** | -5 851 | -0,07 |

## ANNEXE 5 - Données prévisionnelles pour l'année 2021

- L'activité envisagée en 2021 de vente à emporter devrait générer une augmentation de l'activité restauration. Le chiffre d'affaires global de l'établissement devrait progresser de 5 %.

- Le ratio matières devrait augmenter de 2 points.

- Cette nouvelle activité devrait engendrer des économies de main d'œuvre sur le service à table traditionnel pour ramener le ratio global de personnel à 36 % dont 244 000 € de charges fixes.

- Le ratio frais généraux est estimé à 24,67 % du chiffre d'affaires prévisionnel, le montant des frais fixes s'élèvera à 160 000 €.

- Le coût d'occupation restera stable.

## ANNEXE 6 - Restauration connectée, quelles sont les attentes des consommateurs ?

### Internet : le premier outil de recherche des utilisateurs en restauration

L'étude montre que l'usage est de se renseigner sur internet en premier lieu avant de se rendre dans un restaurant à 85 % ! Autant dire que ne pas avoir de site internet, au pire de page Facebook peut être suicidaire si l'on veut fidéliser ses clients ou en conquérir de nouveaux. […]

### Si la réservation en ligne n'est pas un service récent, la pratique est loin d'être répandue

Pour tous les consommateurs, le meilleur moyen de réserver son restaurant est le téléphone (cela sous-entend qu'il s'est renseigné sur vous auparavant). Faut-il en déduire que le contact physique reste à privilégier ou que le service de réservation serait à améliorer ? En effet, les boomers (+ de 45 ans) utilisent la réservation en ligne à 65 %, les plus jeunes sont moins séduits par ce service, si bien que seulement 47 % des 18/25 ans l'utilisent.

Leurs attentes sont clairement exprimées : 52 % souhaiteraient pouvoir choisir leur table et 35 % leur menu au préalable afin de gagner du temps, surtout le midi…

### Le boom de la commande en ligne et du click and collect

La commande en ligne et le click and collect explosent, si bien que 58 % des personnes interrogées ont utilisé ces dispositifs durant l'année… Ce n'est pas une surprise de constater que les jeunes urbains (early adopters) ont adopté ces nouveaux services en priorité à hauteur de 70 % contre 50 % pour les 36/45 ans… Cette hausse de la consommation s'explique également avec la montée en puissance de la restauration livrée le soir, 19 heures devenant l'heure de pointe des commandes. Avec un panier moyen de 30 €, c'est une belle et réelle opportunité pour le restaurateur de pouvoir booster ses ventes en dehors des heures de service habituelles tout en écoulant ses produits. […]

### Le gain de temps, la commodité et l'hyperchoix plébiscités par les consommateurs en restauration

Finies les files d'attente, les produits non disponibles, le click and collect modernise considérablement notre expérience en restauration en apportant une solution nouvelle pour nous faire gagner du temps.

### Le programme de fidélité, l'attente principale des utilisateurs

Il faut croire que les consommateurs, en restauration, éprouvent le besoin de reconnaissance de voir leur fidélité récompensée à raison de 70 % d'entre eux, de pouvoir déposer leur avis sur leur ressenti tout en pouvant consulter celui des autres à 55 %. Enfin, une évolution notable est attendue dans l'extension de ces services : celle de pouvoir partager sa commande à plusieurs et de pouvoir régler son écho individuellement en proposant tous les moyens de paiement dématérialisés existants : tickets restaurants, cartes de crédits.

*Source : snacking.fr*

## Annexe 7 (1/2) - Comment la vente à emporter a investi le marché de la restauration ?

La **vente à emporter** (VAE) n'est plus l'apanage des chaines de restauration rapide, pizzérias, kebabs, friteries et autres boulangeries et points chauds. Au cours de la dernière décennie, le marché a sensiblement évolué, porté par le développement des technologies numériques qui a notamment permis l'émergence des plateformes de livraison et favorisé une évolution importante des modes de consommation. En 2020, la vente à emporter est plus que jamais plébiscitée par les consommateurs et adoptée par toujours plus de restaurateurs.

Parmi les évolutions les plus marquantes de la dernière décennie en matière de restauration, le développement de la vente à emporter fait jeu égal avec l'avènement du fast-good, ou comment manger sainement et rapidement. Longtemps associée à la restauration rapide, la vente à emporter a été popularisée par les chaines de fast-food et le système de drive. Après avoir été cantonnée aux restaurants de hamburgers, pizzas, kebab et autres sandwicheries et commerces de boulangerie, elle s'est progressivement immiscée dans tous les segments de la restauration.

La restauration traditionnelle, et même certains chefs étoilés, proposent aujourd'hui la vente de plats cuisinés à emporter.

### Internet, premier facteur de développement de la vente à emporter

Plusieurs facteurs expliquent la progression exponentielle de cette tendance, le développement d'internet en tête. Les technologies numériques ont permis la mise au point de nouveaux outils et services favorisant le développement de la vente à emporter en restaurant. La meilleure illustration est certainement l'avènement des plateformes de livraison qui permettent à chaque restaurateur de proposer un service externalisé de livraison. Si par définition la vente à emporter consiste à vendre au comptoir, son évolution est en effet intrinsèquement liée et se confond à celle de la restauration livrée. Les restaurateurs développent généralement les deux services en parallèle. Cependant le succès des plateformes de livraison n'existerait pas si le service ne répondait pas à une attente des consommateurs.

### Un service qui répond aux évolutions de la consommation

Pour les actifs, la vente à emporter, associée à la diversification de l'offre et à sa montée en gamme observées ces dernières années, s'est imposée comme une alternative pertinente à la restauration assise pour manger rapidement et sainement le midi. Pourtant c'est bien en soirée que la vente à emporter est encore la plus sollicitée, répondant aux attentes de consommateurs souhaitent manger à domicile sans avoir à cuisiner. Enfin, avec un ticket moyen bien inférieur à celui de la restauration traditionnelle, l'aspect économique est également un facteur déterminant. Le développement de la vente à emporter en restaurant et le succès des plateformes de livraison ne sont finalement que le reflet d'une évolution des modes de consommation.

## Annexe 7 (2/2) - Comment la vente à emporter a investi le marché de la restauration ?

**La vente à emporter présente de nombreux avantages…**

Le développement d'internet et, en parallèle, des plateformes de livraisons a ainsi permis aux restaurateurs de gagner en visibilité et de se rapprocher de leurs clients en s'affranchissant des contraintes liées à l'emplacement. Aujourd'hui, il est possible de commander un plat cuisiné à emporter au restaurant situé en bas de chez soi comme à l'autre bout de la ville.

Pour les restaurateurs traditionnels, la vente à emporter est génératrice de chiffre d'affaires supplémentaire. Alors que les loyers représentent une charge conséquente, elle permet notamment d'élargir sa clientèle sans augmenter sa surface de vente. Un avantage qui a notamment contribué à l'émergence d'un nouveau type de restaurants, les restaurants fantômes, autrement appelés dark kitchens ou encore cuisines virtuelles, qui proposent exclusivement de la vente en livraison à l'image de la franchise U's Canteen.

**…mais aussi quelques contraintes**

[…] Le restaurateur doit s'assurer qu'il a les capacités, notamment en cuisine, de répondre à une hausse d'activité. La vente à emporter implique également un approvisionnement en emballages alimentaires spécifiques, ce qui représente un investissement supplémentaire bien que modéré. […] Il doit tout de même définir un espace dédié au développement de cette activité sans compromettre son service classique de restauration assise. […]

*Source : https://www.toute-la-franchise.com*

**À rendre avec la copie**

## ANNEXE A – Indicateurs commerciaux années 2020 et 2019

| Indicateurs | 2020 | 2019 |
|---|---|---|
| **CAHT Hébergement** | | 318 741 € |
| Prix moyen | | 58,70 € |
| REVPAR | | 35,42 € |
| Taux d'occupation | | 60,33 % |
| Indice de fréquentation | | 1,35 |
| Taux de captage PDJ | | 44,43 % |
| **CAHT Restaurant** | | 561 680 € |
| Ticket moyen | | 31,52 € |
| Taux de fréquentation | | 49,50 % |

**À rendre avec la copie**

## ANNEXE B – Tableau de ventilation des coûts prévisionnels année 2021

| Éléments | Détails des calculs | Montant | Fixe | Variable |
|---|---|---|---|---|
| Coût matières | | | | |
| Coût du personnel | | | | |
| Frais généraux | | | | |
| Coût d'occupation | | | | |
| Total des charges | | | | |

## Compte de résultat par variabilité année 2021

**(Arrondir à l'euro le plus proche)**

| Éléments | Montants | % |
|---|---|---|
| Chiffre d'affaires HT | | **100** |
| Charges variables | | |
| Marge sur coût variable | | |
| Charges fixes | | |
| Résultat courant avant impôts | | |

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.