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

ÉTUDE DE CAS

Durée : 4 heures Coefficient : 16

SUJET

Document à rendre avec la copie :

- Annexe A page 11

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 11 pages numérotées 1/11 à 11/11.

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

« Le Pavillon Blanc »			
Le sujet comporte 3 dossiers indépendants.		Barème	Page
Dossier 1	**La performance actuelle du restaurant « Le Pavillon Blanc »**	42	4
Dossier 2	**La nouvelle activité de repas livrés**	20	4
Dossier 3	**La rentabilité prévisionnelle de la nouvelle activité**	38	5
Le sujet comporte les annexes suivantes :			Page
Annexe 1	Compte de résultat 2024 du restaurant « Le Pavillon Blanc »		6
Annexe 2	Les indicateurs et ratios de la profession		6
Annexe 3	Le concept de « l'Entreprise libérée »		7
Annexe 4	Qu'est-ce qu'une « *dark kitchen* » ?		8
Annexe 5	Le concept des *dark kitchen*, vous connaissez ?		8 et 9
Annexe 6	Éléments d'exploitation de la nouvelle activité en 2026		10
Annexe 7	Résultat prévisionnel par variabilité 2026 de la nouvelle activité		10
Annexe A	Tableau de bord du restaurant le « Pavillon Blanc » 2024 **(à rendre avec la copie)**		11

AVERTISSEMENT

Si le texte du sujet, des questions ou des 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

« Le Pavillon Blanc »

Partie intégrante du patrimoine de la ville d'Amiens dans les Hauts de France, le « Pavillon Blanc » était à l'origine un bâtiment construit en 1910 à l'entrée d'un jardin botanique et d'un parc zoologique. La ville d'Amiens, propriétaire du « Pavillon Blanc » a transformé ce lieu historique en restaurant.

Depuis 2015, le restaurateur Julien Campion exploite le « Pavillon Blanc » dans le cadre d'un contrat avec la mairie. Il propose une cuisine responsable valorisant les produits locaux tout en veillant au bien-être des salariés. Le restaurant est ouvert du mardi midi au dimanche soir, avec quatre semaines de fermeture en février.

Pendant la crise sanitaire, Julien Campion utilisait ses cuisines pour produire des plats traiteurs à emporter. Le succès de l'opération lui a permis de capter une clientèle nouvelle. Cependant, par manque de place, il a mis en sommeil cette activité en 2022.

Il y a quelques jours, il a été contacté par le propriétaire d'un local équipé en cuisine situé à quelques rues de son restaurant. Julien Campion envisage de prendre ce local en location pour y produire des plats « brasserie » revisités et conditionnés pour pouvoir être transportés chez les clients.

Cette cuisine pourrait être exploitée en Dark Kitchen, caractérisée par la commercialisation et la livraison des plats confiée à Deliveroo ou Uber Eats. L'autre solution serait d'y développer une activité de traiteur avec livraison à domicile où les plats produits seraient commercialisés et livrés par les salariés du Pavillon Blanc. Dans ces deux cas, la production serait confiée au second qui se verrait ainsi promu et récompensé.

Dans la perspective de l'ouverture de cette nouvelle unité de production, Julien Campion vous demande d'abord d'analyser la performance actuelle de son restaurant, puis de choisir la solution la mieux adaptée à son développement et enfin d'en apprécier la rentabilité prévisionnelle.

DOSSIER 1 – LA PERFORMANCE ACTUELLE DU RESTAURANT « LE PAVILLON BLANC »

Avant de décider comment exploiter le nouveau local de cuisine, Julien Campion veut apprécier l'évolution de la performance d'exploitation de son établissement.
L'expert-comptable vous communique le compte de résultat 2024 du « Pavillon Blanc ». Il vous rappelle que le restaurant a été ouvert 6 jours sur 7 pendant 48 semaines en 2024 avec 2 services quotidiens et une capacité d'accueil de 55 places en salle.

À partir des annexes 1, 2 et de vos connaissances :

1.1 Compléter le tableau de bord du restaurant pour 2024 en annexe A (à rendre avec la copie).

1.2 Analyser le tableau de bord du « Pavillon Blanc » au regard des indicateurs et ratios de la profession.

Conscient de l'implication et des efforts de ses salariés et dans le but de les fidéliser, Julien réfléchit aux actions à mettre en place.

À partir de l'annexe 3 et de vos connaissances :

1.3 Proposer des mesures susceptibles d'améliorer la performance sociale de l'entreprise et justifier vos choix.

1.4 Montrer comment la mobilisation du personnel par le bien-être au travail permet d'accroître la performance économique de l'entreprise.

DOSSIER 2 – LA NOUVELLE ACTIVITÉ DE REPAS LIVRÉS

Julien Campion a pris conscience de l'essor du concept des repas livrés à domicile auprès des consommateurs et du développement de cette activité par ses concurrents. Julien Campion souhaite à son tour se lancer dans cette tendance.

À partir des annexes 4, 5 et de vos connaissances :

2.1 Illustrer les différents types d'innovations induites par les dark kitchen en terme de produits, procédés, organisation.

2.2 Présenter les avantages et les limites d'une dark kitchen pour Julien Campion.

2.3 Montrer qu'une activité de traiteur avec livraison à domicile prise en charge par « Le Pavillon Blanc » serait préférable à une commercialisation et distribution confiées à Deliveroo ou Uber Eats.

DOSSIER 3 – LA RENTABILITÉ PRÉVISIONNELLE DE LA NOUVELLE ACTIVITÉ

Conforté par l'intérêt d'ouvrir un service traiteur, Julien Campion souhaite étudier la rentabilité prévisionnelle de cette nouvelle activité.

Le loyer mensuel demandé par le propriétaire du local s'élèverait à 500 € HT.

Il se pose aussi la question des moyens de communication les mieux adaptés à cette nouvelle activité. Il vous demande de l'aider dans sa démarche.

À partir des annexes 6, 7 et de vos connaissances :

3.1 Montrer le caractère variable des achats de matières et le caractère fixe du loyer.

3.2 Calculer le seuil de rentabilité en valeur pour l'année 2026 et en déduire le nombre de repas quotidiens correspondant.

3.3 Déterminer le nombre de jours nécessaire pour atteindre le seuil de rentabilité.

3.4 Apprécier la rentabilité prévisionnelle de cette nouvelle activité.

3.5 Présenter les moyens de communication que Julien Campion devra privilégier pour le lancement de l'activité de livraison de plats traiteur.

ANNEXE 1 - Compte de résultat 2024 du restaurant « Le Pavillon Blanc »

CHARGES	Montant (en €)	PRODUITS	Montant (en €)
Charges d'exploitation		**Produits d'exploitation**	
Achats de matières premières	149 591	Prestations hébergement	
Variation de stock	-350	Prestations restauration	501 680
Achats de produits d'accueil			
Variation de stock		Total chiffre d'affaires	501 680
Autres achats et charges externes (1)	81 418		
Impôts, taxes et versements assimilés	4 277	Production stockée	
Salaires et traitements	171 626	Production consommée	3 693
Charges sociales	53 942	Autres produits	
Dotation aux amortissements	37 868		
Autres charges			
Total charges d'exploitation	498 372	Total produits d'exploitation	505 373
Charges financières (2)	4 516	**Produits financiers**	
Charges exceptionnelles		**Produits exceptionnels**	
Total des charges	**502 888**	**Total des produits**	**505 373**
Solde créditeur (bénéfice)	2 485	Solde débiteur (perte)	
TOTAL GÉNÉRAL	**505 373**	**TOTAL GÉNÉRAL**	**505 373**

Informations complémentaires

(1) Dont loyer : 24 000 €

(2) Dont commissions sur moyens de paiement : 2 573 €

ANNEXE 2 - Les indicateurs et ratios de la profession

Les indicateurs et ratios des établissements de même catégorie que le restaurant « Le Pavillon Blanc » transmis par la Chambre de Commerce sont les suivants :

Indicateurs de ventes	Valeurs moyennes	Ratios de charges	Valeurs moyennes
Taux de fréquentation	65 à 70 %	Coût matières	25 à 30 %
Ticket moyen HT	25 à 30 €	Charges de personnel	35 à 40 %
		Frais généraux	10 à 18 %
		Coût d'occupation	10 à 15 %

ANNEXE 3 - Le concept de « l'Entreprise libérée »

Olivier Milinaire, codirecteur de L'Hôtellerie Restauration, avec la participation d'Isaac Getz, auteur de L'Entreprise libérée, répondent aux questions qu'une telle transformation soulève.

Transformer l'organisation du travail dans son entreprise, ce n'est pas le moment, non ? De nombreux hôtels-restaurants luttent pour leur survie.

Détrompez-vous. La crise remet en avant la solidarité. Eh bien, dans les entreprises libérées, l'ensemble des collaborateurs cherche des solutions. Et elles viennent également du terrain, pour faire des économies ou trouver d'autres sources de chiffre d'affaires. Mais à une condition : il faut que vos collaborateurs en aient envie. Donc au contraire, c'est le moment de créer un environnement de travail qui donne à tous l'envie de donner le meilleur d'eux-mêmes !

Les entreprises traditionnelles ne laissent pas à leurs salariés le droit à l'erreur - je préfère dire le droit à l'essai. Le salarié ne s'implique pas. Sa créativité - sa capacité à générer des solutions à des problèmes ou à saisir des opportunités - en pâtit. Comme me l'a dit un étranger francophone habitué de nos restaurants, lorsqu'il formule des demandes, la réponse des serveurs est *« Le problème est que… »*, plutôt que *« Ma solution est de… ».* Donnez à votre salarié la vision de l'entreprise (qui implique […] le bonheur du client) et laissez-le se débrouiller, trouver les solutions pour réaliser cette vision. […]

Peut-on dire que dans une entreprise libérée, liberté + responsabilité = bonheur = performance ?

Oui, la liberté d'initiative (grâce à la confiance) et la responsabilité conduisent au fait que le collaborateur vient au travail non pas par obligation, mais par envie. Il y est heureux. Ce qui est étonnant - mais aussi de bon sens - c'est que si les salariés sont heureux et ont les moyens nécessaires, ils ont envie de donner le meilleur d'eux-mêmes pour réaliser la vision de l'entreprise. Par conséquent, par rapport aux entreprises concurrentes, où les collaborateurs vont travailler à reculons, une entreprise libérée aura des résultats bien supérieurs. Donc pour résumer, […] ceux-ci seront heureux et plus performants, et avec eux, l'entreprise aussi.

Pourtant, certains salariés pensent que le travail - même dans une entreprise libérée - ne peut pas être associé au bonheur ?

Détrompez-vous. Selon Gallup, 6 % des salariés vont au travail, non pas par obligation, mais par envie. C'est trop peu mais ce n'est pas nul. Ils donnent le meilleur d'eux-mêmes pour leur entreprise car ils sont heureux. Le monde associatif et le bénévolat attirent. Sans doute parce que ces organisations n'ont pas besoin de faire beaucoup d'efforts pour mettre en avant le sens de l'action de leurs collaborateurs. Les entreprises ne le pensent pas mais elles peuvent en faire autant et mettre en avant leur contribution à la société. En effet, chaque entreprise rend un service à la société. J'en parle dans mon dernier livre *L'Entreprise altruiste*. Les entreprises de restauration et hôtelières ne reçoivent-elles pas des « love letters », du genre : *« Merci ! On a passé un moment exquis dans votre établissement »* ? Les restaurants et les hôtels sont bien placés pour parler du sens à leurs salariés : se nourrir, se loger, se divertir, passer un moment convivial, voire unique... Les jeunes générations réclament plus de sens dans leur vie professionnelle pour que, justement, ils puissent venir au travail par envie, pas par obligation, et s'y sentir heureux.

Source : lhotellerie-restauration.fr

ANNEXE 4 - Qu'est-ce qu'une « *dark kitchen* » ?

Apparues il y a une dizaine d'années aux États-Unis dans la ville de Chicago, les *dark kitchen* sont nées d'un constat : les acteurs de la livraison, type UberEats, se sont rendus compte à l'époque qu'il existait une demande de plus en plus forte le soir pour des repas livrés à domicile dans des quartiers de résidence où il n'y avait pas de restaurants à proximité. Ils ont donc décidé d'y implanter leurs premières *dark kitchen*.

La définition semble plutôt simple : **« *Un restaurant qui n'a pas de salle et qui est conçu uniquement pour la vente en format livré* »**, explique ainsi le fondateur de Food Service Vision. Il s'agit donc de cuisines équipées et conçues uniquement pour la préparation de plats dédiés à la livraison.

Mais concrètement, comment est-ce que cela fonctionne ? Business Insider France a interrogé la startup française Not So Dark qui s'est lancée sur le marché. Not So Dark crée des sites de production, les fameuses *dark kitchen*, pour la plupart dans les grandes villes et proches d'un bassin de clients important. Dans ces locaux, toute l'organisation de la cuisine est pensée pour optimiser les délais et le temps de fabrication des plats. « *Nos cuisines sont de véritables laboratoires où tout est optimisé grâce à des logiciels créés en interne* », assure ainsi Clément Benoît.

La startup collabore avec les deux principales plateformes de livraison à domicile, Deliveroo et UberEats, qui s'occupent ensuite de la livraison à domicile des plats préparés dans les cuisines « fantômes ». Avec le même niveau de commission que pour les restaurateurs traditionnels, c'est-à-dire entre 25 et 30 % du prix de la commande ? « *On ne peut pas en parler, les conditions ont été retravaillées, mais nous avons de très bonnes relations avec les plateformes* », confirme le fondateur de Not So Dark.

Quand on commande un plat sur une plateforme comme Deliveroo ou UberEats, on ne sait pas forcément où a été préparé le repas : le consommateur n'a comme seule indication que la provenance géographique de la livraison. Commander un repas cuisiné dans une *dark kitchen* est donc transparent pour le client qui se fie, sur le site, à une marque et à des photos de plats, voire aux notes et commentaires des autres utilisateurs.

Source : businessinsider.fr

ANNEXE 5 (1/2) - Le concept des *dark kitchen*, vous connaissez ?

[…]

Le concept des dark kitchen, qu'est-ce que c'est ?

Le credo de ces « cuisines fantômes », installées principalement dans 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.

ANNEXE 5 (2/2) - Le concept des *dark kitchen*, vous connaissez ?

Quels sont les atouts de ces restaurants virtuels ?

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 connectés.

La face cachée des dark kitchen

Désormais, il est possible de tester sa *ghost kitchen* via des *hubs* logistiques. Soit des laboratoires de cuisines pré-équipées, réunis dans un seul espace. L'atout majeur de ces lieux disponibles à la location ? Éviter aux nouveaux acteurs de la restauration virtuelle de signer un bail commercial de trois ans. Deliveroo® a saisi l'ampleur du phénomène dès 2017, en louant des *hubs* à partager : de quoi s'assurer que ces *dark kitchen* utiliseront bien leur agrégateur de flux [1] et leur système de livraison.

Or, ce partenariat exclusif entre les *dark kitchen* et une plateforme de commande en ligne représente le principal risque pour ces nouveaux restaurateurs. Contrairement aux restaurants classiques qui misent sur la livraison, mais également sur une clientèle régulière, l'existence des *dark kitchen* dépend entièrement de leur collaboration avec les géants type Uber Eats® et Deliveroo®, et de leur système de commande-livraison bien rodé. D'ailleurs, les commissions de ces agrégateurs s'élèvent généralement à 40 % sur chaque commande passée aux *dark kitchen*. Soit 10 % à 15 % de plus que les gains obtenus auprès des établissements traditionnels.

Par ailleurs, ce type de restauration virtuelle interroge sur la dimension sociale et culturelle propre aux restaurants physiques. Qu'en est-il de l'accueil chaleureux et de l'atmosphère réconfortante qui ont fait, entre autres, le succès de la cuisine de bistrot ?

Source : cuisineaz.com

[1] Application Web

ANNEXE 6 – Éléments d'exploitation de la nouvelle activité en 2026

La carte traiteur proposera plusieurs plats faits maison à la hauteur du degré d'exigence proposé au restaurant le « Pavillon Blanc ».

Pour l'année 2026, Julien Campion espère générer environ 45 plats commandés par jour sur 350 jours d'ouverture avec un ticket moyen de 20 € HT.

Source : données internes à l'établissement

ANNEXE 7 – Résultat prévisionnel par variabilité 2026 de la nouvelle activité

Éléments	Montants (en €)	%
Chiffre d'affaires HT	315 000	100 %
Charges variables	150 255	47,7 %
Marge sur charges variables	164 745	52,3 %
Charges fixes	138 150	
Résultat Courant Avant Impôts	26 595	8,4 %

Source : données internes à l'établissement

À rendre avec la copie

ANNEXE A – Tableau de bord du restaurant « Le Pavillon Blanc » 2024

Éléments	Valeurs
Nombre de repas vendus	18 250
Taux de fréquentation	
Ticket moyen hors taxes (en €)	

Éléments	Montants (en €)	%
Chiffre d'affaires HT		100 %
Matières consommées		
Marge brute		
Coût du personnel		
Marge sur coût principal		
Frais généraux		
Résultat brut d'exploitation		
Coûts d'occupation	63 811	12,7 %
Résultat courant avant impôt		

Détails des calculs :	
Éléments	**Calculs**
Taux de fréquentation :	
Ticket moyen :	
Matières consommées :	
Coût du personnel :	
Frais généraux :	

Modèle CCYC : ©DNE

NOM DE FAMILLE (naissance) :
(en majuscules)

PRENOM :
(en majuscules)

N° candidat :

N° d'inscription :

(Les numéros figurent sur la convocation, si besoin demander à un surveillant.)

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Né(e) le : / /

1.2

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.