

SESSION 2022

CAPET ET CAFEP/CAPET
CONCOURS EXTERNE

Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION

Option : SCIENCES ET TECHNOLOGIES CULINAIRES

ÉPREUVE ÉCRITE DISCIPLINAIRE

L'épreuve consiste dans le traitement d'un cas relatif à une organisation relevant du secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

A partir d'un contexte donné, l'épreuve comporte deux parties :

- la première partie consiste à traiter une série de problématiques relevant des domaines de l'économie et de la gestion hôtelière (management, marketing des services, économie touristique, gestion des ressources humaines, gestion de l'unité de production de services) ;

- la seconde partie consiste à répondre à une série de questions relevant des domaines de la production de services en STS (restauration, hébergement) ou en STC (cuisine, ingénierie), en fonction de l'option choisie.

Durée : 5 heures

L'usage de la calculatrice est autorisé dans les conditions relevant de la nouvelle circulaire du 17 juin 2021 BOEN du 29 juillet 2021.

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit. **Cette interdiction inclut l'usage des montres connectées.***

- Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence.*
- De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.*

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.

BBS Kitchen

Le sujet comporte 19 pages numérotées de **1 à 18**.

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

L'énoncé est composé de **deux parties indépendantes** comprenant chacune plusieurs dossiers. Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.

		Pages
Partie 1 – Économie et gestion hôtelière		
Dossier 1	Le projet de restaurant virtuel	3
Dossier 2	La démarche opérationnelle	3
Partie 2 – Sciences et technologies culinaires		
Dossier 3	La responsabilité sociétale et environnementale	4
Dossier 4	La conception d'une prestation commerciale	4
Dossier 5	L'ingénierie de restauration	4

Dossier documentaire

		Pages
Document 1	Fiche signalétique – BBS Kitchen	5
Document 2	Le restaurant du futur pourra-t-il être à la fois éco-responsable et digitalisé ?	6 à 7
Document 3	<i>Dark Kitchen</i> : ces restaurants 2.0 dopés par la crise sanitaire	7 à 8
Document 4	Comment réussir une <i>Dark Kitchen</i> ?	8 à 10
Document 5	Rennes : des livreurs indépendants créent « Les coursiers rennais » pour ne plus être exploités.	11
Document 6	La restauration livrée, une solution pour bien manger	12
Document 7	Écotable, label et communauté de restauration durable	13
Document 8	Restaurants en ligne et <i>Dark Kitchen</i> : réflexions pour une protection légale du fonds de commerce numérique	14
Document 9	BBS Kitchen - données comptables et financières prévisionnelles	15 à 17
Document 10	Les circuits courts, une tendance sociétale de fond ?	18

----- **BBS Kitchen** -----

Basile Verdier, trentenaire originaire de Rennes, a, depuis le début de ses études hôtelières, l'objectif de devenir un jour son propre patron. Cuisinier pendant 8 ans à Paris dans des établissements traditionnels, il a connu de nombreuses périodes de chômage pendant la récente crise sanitaire qui l'ont conduit à approfondir ce projet entrepreneurial.

Conscient du poids des charges fixes d'un restaurant traditionnel, il a décidé de saisir l'opportunité que représente le développement des *dark kitchen* et de la livraison de repas. Porteur de valeurs sociétales fortes, il souhaite devenir un chef d'entreprise engagé dans une alimentation saine et respectueuse de l'environnement. Le modèle économique de son entreprise devra alors être compatible avec ses aspirations sociales, en matière de choix des fournisseurs et prestataires, de recrutement des collaborateurs, etc.

Après s'être beaucoup documenté, Basile Verdier s'est intéressé au label Ecotable qui semble pleinement correspondre à ses aspirations.

C'est à Rennes, sur sa terre natale, qu'il décide de s'installer. Le local à louer de 20 m² qu'il a repéré est neuf. Simplement doté d'un système de ventilation approprié à son activité de restauration, il doit encore être équipé. Il se situe près de la gare et de son récent quartier d'affaires EuroRennes : 125 000 m² de bureaux, 30 000 m² de commerces et services, 115 000 m² de logements et de nombreux équipements, etc. Une agglomération telle que Rennes offre plusieurs alternatives de commercialisation pour une activité de restauration, qu'elles soient traditionnelles ou plus novatrices.

Pour un début d'activité de son restaurant virtuel « BBS Kitchen » (Basile, Bon et Sain Kitchen) planifié au dernier trimestre 2022, Basile Verdier a de nombreux questionnements auxquels il devra apporter des réponses pour présenter son projet écoresponsable à des investisseurs. Il devra notamment :

- Vérifier la pertinence de son projet et construire une offre commerciale écoresponsable cohérente ;
- S'assurer de la maîtrise du modèle économique et de moyens de commercialisation et de distribution adaptés ;
- Aménager son local afin d'assurer une bonne qualité de travail dans le respect des normes d'hygiène.

À l'aide de vos connaissances et des informations fournies dans le dossier documentaire, vous êtes chargé(e) de conseiller Basile Verdier en traitant cinq dossiers répartis en deux parties :

Partie 1 – Économie et gestion hôtelière

Dossier 1 – Le projet de restaurant virtuel

Dossier 2 – La démarche opérationnelle

Partie 2 – Sciences et technologies culinaires

Dossier 3 – La responsabilité sociétale et environnementale

Dossier 4 – La conception d'une prestation commerciale

Dossier 5 – L'ingénierie de restauration

Dossier 1 – Le projet de restaurant virtuel

Face à l'évolution du marché de la restauration et à la modification du comportement alimentaire des Français, Basile Verdier souhaite inscrire son projet de restaurant virtuel « BBS Kitchen » dans les nouvelles tendances de consommation et en vérifier la pertinence.

- 1.1. Présenter les conditions de réussite du projet de restaurant de Basile au regard des caractéristiques du marché et de l'environnement.
- 1.2. Analyser la faisabilité du projet sous les angles économiques et financiers en vous appuyant sur :
 - La description du modèle économique d'une *Dark Kitchen* ;
 - L'analyse économique et financière de BBS Kitchen.
 - L'évaluation du risque financier encouru à la fois par la société créée et par l'entrepreneur qu'est Basile Verdier.
- 1.3. Apprécier la pertinence du projet de Basile Verdier : BBS Kitchen, un restaurant virtuel écoresponsable à Rennes.

Dossier 2 – La démarche opérationnelle

Dans sa démarche entrepreneuriale, Basile Verdier mène une réflexion mercatique pour définir la meilleure manière de commercialiser son offre et de communiquer. Il doit également engager une réflexion juridique pour cerner le cadre de protection de son activité.

- 2.1. Proposer des actions de commercialisation de l'offre adaptées au projet, tout au long du parcours client et cohérentes avec l'engagement sociétal et environnemental de Basile.
- 2.2. Caractériser la stratégie de communication à mettre en œuvre pour toucher la nouvelle génération. Proposer des actions concrètes puis conclure sur les bénéfices d'une stratégie de communication digitale pour une *Dark Kitchen*.
- 2.3. Exposer les risques juridiques liés à l'exploitation d'un fonds de commerce numérique tel que la *Dark Kitchen*.

Le projet de *Dark Kitchen* représente pour Basile Verdier une réelle opportunité de développer une activité avec un minimum de risque lors de son démarrage. Celle-ci lui permet d'assurer seul la production en cuisine. Aujourd'hui, l'intégralité de la prestation doit être construite en cohérence avec ses valeurs d'ancrage local et sociétal.

Dossier 3 – La responsabilité sociétale et environnementale

Soucieux d'être un acteur responsable et engagé au sein de son territoire, Basile Verdier souhaite développer son activité en prenant appui sur une tendance de consommation en plein essor : le locavorisme.

- 3.1. Expliquer en quoi la tendance locavore est intéressante à exploiter pour son établissement. Justifier la façon dont Basile Verdier peut la mettre en œuvre, notamment dans sa politique d'approvisionnement.

Dossier 4 – La conception d'une prestation commerciale

Basile Verdier, très attaché à sa région natale, veut logiquement la mettre à l'honneur dans sa cuisine.

- 4.1. Présenter vos préconisations structurelles de la future carte : nombre de plats par gamme, prix de vente en lien avec le coût matières, fréquence de renouvellement de la carte, spécificités des appellations, etc.
- 4.2. Rédiger une carte de printemps variée permettant à chaque client de composer un repas adapté à ses envies.
- 4.3. Choisir un plat ou un dessert de cette carte pour lequel vous rédigerez un descriptif technique accompagné d'un croquis. Justifier vos choix et expliquer vos propositions.

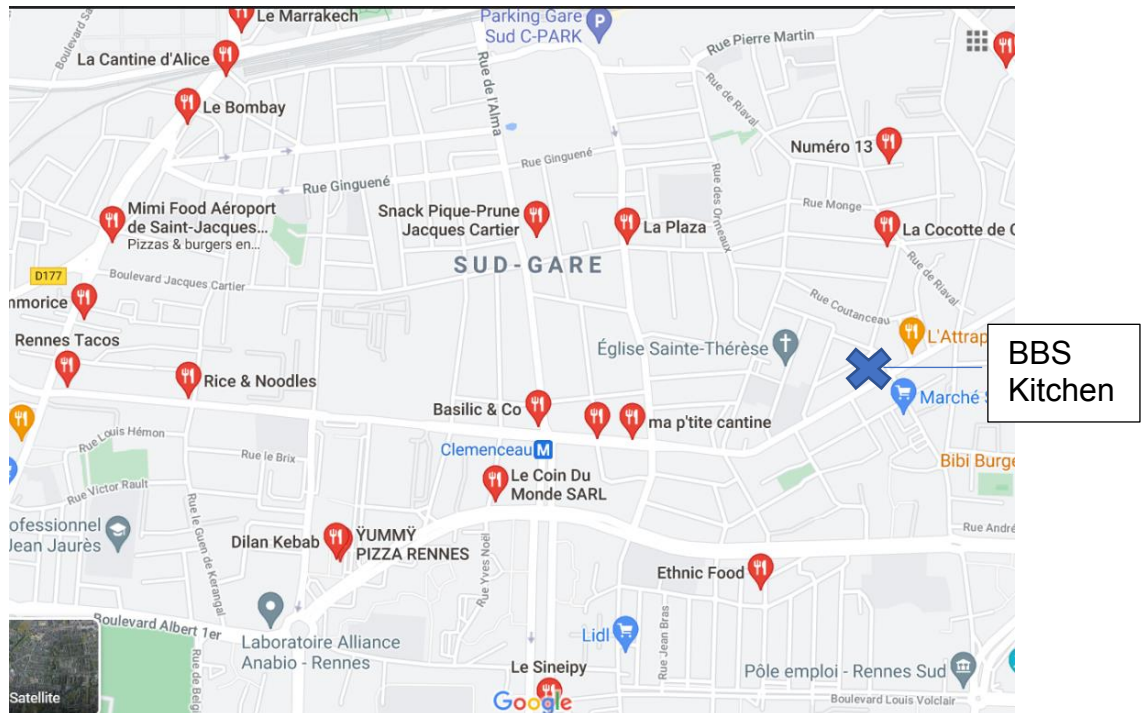
Dossier 5 – L'ingénierie de restauration

Pour son projet de *Dark Kitchen*, Basile Verdier dispose d'un local non équipé de 20 m² (4 mètres par 5 mètres). Afin de finaliser son projet, Il devra réfléchir à l'implantation des équipements adaptés à son concept lui permettant d'assurer seul la production.

- 5.1. Identifier les principaux équipements utiles à la production de vos mets. Préciser leurs caractéristiques techniques.
- 5.2. Tracer une esquisse schématisant vos futurs locaux et l'implantation de ces équipements. Justifier vos choix.

Document 1 - Fiche signalétique de BBS Kitchen

- Lieu : Rennes, commune de 218 000 habitants
Local *Dark Kitchen* proche de la gare et du quartier EuroRennes, Rue Coutanceau.



- Livraison externalisée
- Production : un seul cuisinier en production, Basile Verdier
- Cuisine de production de 20 m² (4 mètres par 5 mètres) non équipée avec des zones mutualisées : réception marchandises, zone enlèvement des commandes, toilettes, vestiaires, salle de repos et zone de déchets réfrigérée partagée.
- Éléments financiers :
 - Investissement matériel et dépenses de communication : 25 000 € dont 20 000 € amortissables de façon linéaire sur 5 ans
 - Apport en capital : 5 000 €
 - Emprunt : 30 000 € au taux d'intérêt annuel de 1,5% sur 5 ans
Échéance mensuelle constante de 519,30 €
- Éléments d'exploitation :
 - 245 jours d'activité par an : 5 jours d'activité par semaine et fermeture de 3 semaines sur l'année
 - Prévisions de vente : 50 commandes par jour
 - Ticket moyen d'une commande : 15 € HT hors frais de livraison
 - Coût mensuel du loyer : 2 500 € HT. Celui-ci comprend les consommations d'eau, d'électricité et de gaz
 - Rémunération annuelle brute de Basile Verdier : 24 000 €
- Structure juridique : SASU au capital de 5 000 €, imposition à l'impôt sur les sociétés

Document 2 - Le restaurant du futur pourra-t-il être à la fois éco-responsable et digitalisé ?

Bientôt un an que nos restaurants sont fermés, et que dire du chemin parcouru...

En quelques mois, c'est tout un écosystème qui s'est transformé pour répondre aux nouveaux besoins des consommateurs. Fini, le restaurateur en salle et derrière ses fourneaux. Désormais, il jongle entre ses packagings cartonnés, les multiples plateformes de livraison et de *click and collect* (commande en ligne puis collecte de la commande à emporter), et la flotte de livreurs qui patiente devant son restaurant. Mais ce modèle est-il durable et que sera le restaurant de demain ? [...]

La crise a, en bousculant les habitudes de consommation des Français, accentué leur prise de conscience concernant leurs choix alimentaires (achats auprès de producteurs locaux, cuisine maison, achat de produits responsables...).

Alors une question se pose, devant des tendances montantes parfois contradictoires, entre montée du numérique et de la livraison d'un côté, et souci environnemental de la part des consommateurs de l'autre : le restaurant de demain pourra-t-il être à la fois éco-responsable et digitalisé ?

[...] Le restaurant traditionnel est voué à évoluer pour plusieurs raisons.

Premièrement, le restaurateur n'a plus uniquement un rôle de "pourvoyeurs de plats" mais de créateur d'expérience et d'éducateur vis-à-vis du consommateur. Il se doit d'être transparent quant aux produits qu'il propose, et même d'éduquer le consommateur au mieux-manger, à la saisonnalité et à la provenance des produits. On ne peut plus penser séparément l'alimentation et l'écologie. C'est en éduquant le consommateur au mieux-consommer, en l'accompagnant dans ses choix alimentaires et en respectant les saisons et son environnement que nous arriverons à faire évoluer l'ensemble de la filière. Ce changement de paradigme est déjà engagé par de nombreux restaurateurs et se reflète au sein des restaurants à travers la mise en place de chartes de produits, de création de label à l'instar d'Ecotable qui valorise les restaurateurs engagés ou encore Les Alchimistes qui proposent aux restaurateurs de récupérer leurs déchets pour faire du compost. Cette bascule doit désormais s'appliquer au monde de la livraison et à l'ensemble de ses acteurs en proposant un choix de plats plus large que le classique Burger-Pizza-Sushi, mais surtout en trouvant des solutions pour lutter contre les 600 millions d'emballages à utilisation unique utilisés en 2019 et qui augmentent de 20% par an.

Deuxièmement, le numérique et les technologies peuvent se mettre au service de la transition alimentaire. C'est la vision que porte le réseau FoodTech en valorisant au quotidien les initiatives innovantes de la fourche à la fourchette, au croisement des filières technologiques et alimentaires. Pour ce qui est de la restauration, le numérique permet davantage de transparence (affichage de la provenance des produits, des allergènes, etc.), des facilités de *sourcing* (avec par exemple Via Terroirs, solution de circuits courts entre les producteurs et les restaurateurs), une meilleure gestion des stocks et des flux pour éviter le gaspillage alimentaire, ou encore des outils de formation continue innovants intégrant les problématiques actuelles des restaurateurs, comme Stan, l'assistant formation de La Réserve.

Enfin, des solutions existent pour pallier les externalités négatives de la livraison et de la vente à emporter, à l'instar de Resto.Paris qui propose une plateforme de commandes et de livraisons alternative et équitable pour les restaurants proposant une offre de restauration saine et éco-responsable. Ou encore CoopCycle, une fédération de coopératives de livraison à vélo qui propose en *OpenSource* une plateforme de commande

similaire à Deliveroo pour l'ensemble des acteurs de l'Économie Sociale et Solidaire. Pour limiter le suremballage et les emballages à usage unique des plats à emporter, des solutions de consigne se développent, tandis qu'une vingtaine d'acteurs de la restauration livrée ont signé, impulsés par le Ministère de la Transition Écologique, le 15 février 2021, une charte d'engagement pour réduire l'impact environnemental de leurs emballages et développer le réemploi.

Il est ainsi possible d'imaginer le restaurant de demain à la fois éco-responsable et digitalisé. Cependant, il le sera uniquement si l'ensemble de la chaîne de valeur de l'alimentation, du producteur au consommateur, se mobilise main dans la main pour imaginer l'avenir. Désormais, c'est à nous tous de mettre le numérique au service d'une restauration et d'une alimentation plus durables.

Source : *lafoodtech.fr* - Mars 2021

Document 3 (1/2) - *Dark Kitchen*, ces restaurants 2.0 dopés par la crise sanitaire

Dans le marasme économique causé par la crise sanitaire, une branche de la restauration s'en sort bien. Les « *Dark Kitchen* » - ces restaurants sans salle et sans serveurs dont les plats sont distribués uniquement via des plateformes de livraison - connaissent un engouement inédit. C'est un microcosme dans le monde de la restauration puisque, sur les 25.000 restaurants présents sur Uber Eats en France, 1500 marques virtuelles sont recensées par l'application. Mais cela représente 500 « *Dark Kitchen* » de plus, depuis le mois de mars.

La multiplication des restaurants 2.0 n'a pas affecté leurs résultats. Au contraire, les acteurs du secteur ont vu leurs recettes s'envoler ces derniers mois. Cette croissance s'explique par le boom des livraisons. En effet, « l'activité d'Uber Eats a doublé entre le premier trimestre 2019 et le premier trimestre 2020 », explique la plateforme au Figaro. « Le confinement a joué un effet accélérateur dans le développement de la restauration livrée », confirme Deliveroo. « Le Covid a fait gagner 3 ans au marché », ajoute Anton Soulier, ex-cadre de Deliveroo et fondateur de « Taster ».

Cet essor est aussi permis par le modèle économique de ces établissements qui jouissent d'un seuil de rentabilité peu élevé. En effet, pour créer une « *Dark Kitchen* », il suffit d'installer une cuisine et ses cuisiniers dans un lieu à forte densité de population pour être visible sur les applications. Inutile, donc, de se ruiner dans un local qui a pignon sur rue. « L'investissement est 6 à 10 fois moins cher que celui d'un restaurant classique, en fonction de l'équipement que l'on choisit. Outre la localisation, on économise sur la surface et la décoration, n'ayant pas besoin de salle pour accueillir les clients », explique Jean Valfort. « L'investissement pour un restaurant traditionnel va de 100 000 à 1 million d'euros. Or, à partir de 50 000 euros, il est possible de créer une marque virtuelle », détaille Anton Soulier. Ces coûts fixes moins importants sont toutefois émoussés par celui des livraisons. « Le pourcentage reversé aux plateformes peut représenter de 20% à 35% des recettes », précise le fondateur de « Taster ». [...]

Une « *tendance de fond* »

Le concept souffre cependant d'un déficit d'image, notamment celui de « *malbouffe* ». Les produits phares des plateformes de livraison sont en effet les burgers, sushis et pizzas. Chez « *Dark Kitchen* » et « Taster », les paniers moyens sont respectivement de 20 et 25 euros. Difficile de se hisser sur un positionnement haut de gamme.

Document 3 (2/2) - *Dark Kitchen*, ces restaurants 2.0 dopés par la crise sanitaire

Pour Jean Valfort, cela n'est qu'une question de temps. « Ce positionnement est une réalité à court terme. Le marché n'est pas arrivé à maturité. La clientèle habituée à consommer sur les plateformes, souvent jeune, conservera ses habitudes dans le temps. L'offre devra alors s'adapter à une nouvelle demande », prévoit-il. « Ce mode de consommation occasionnel est devenu plus habituel. À nos débuts, nous réalisons 50% de notre chiffre d'affaires les vendredis, samedis, et dimanches. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus étalé dans la semaine », observe Anton Soulier.

Le secteur est aussi critiqué pour son modèle « déshumanisé » qui ferait de l'ombre à la restauration traditionnelle, très affectée par la crise. « Lorsque les restaurants ont rouvert entre les deux confinements, nous n'avons pas perdu de chiffre d'affaires. Le consommateur ne fait pas un arbitrage entre la livraison de repas et le fait d'aller au restaurant. Cet arbitrage se joue plutôt entre la livraison et l'achat en supermarché », avance Anton Soulier[...]

Source : *Le Figaro* - Décembre 2020

Document 4 (1/3) - Comment réussir une *Dark Kitchen* ?

L'industrie des *cloud kitchens* est en pleine croissance. La question est la suivante : est-ce que l'essor exponentiel des *Dark Kitchen* signifie que ce type d'entreprise est rentable ? Pour le moment, ça ressemble plutôt à du *Far West*. Faut-il vous rappeler la croissance de l'industrie des *Dark Kitchen* ? Demandez-le à n'importe quelle agence de l'industrie hôtelière : ils ne parlent que de ça.

Cependant, le rapport qui m'a ouvert les yeux était celui qui contenait cette prévision vraiment époustouflante : Les *Dark Kitchen* pourraient créer une opportunité mondiale de 1 billion de dollars d'ici 2030.

Très bien, voyons comment les opérateurs de *cloud kitchens* améliorent aujourd'hui leurs opérations pour sécuriser leurs résultats.

Cost Control Vigilant

C'est le premier sujet que tous les opérateurs abordent. Le contrôle des coûts pour une *Dark Kitchen*, c'est comme un ballon pour le foot : c'est essentiel.

« Les gens pensent : c'est à la mode ; les *cloud kitchens* sont l'avenir », déclare José Maria Fabregat Olle de Food Haven. « La vérité, c'est que c'est difficile de transformer une *Dark Kitchen* en une opération rentable.

Ce n'est pas un secret que les plates-formes de livraison facturent une commission importante. Cela nous laisse très peu de marge de manœuvre. Pour une *Dark Kitchen*, c'est absolument nécessaire de maintenir les coûts alimentaires, les coûts de main-d'œuvre et le loyer le plus bas possible. »

« Nous visons un coût alimentaire de 20% », déclare Amerigo Delli Bove de Casper. Ce qui est considérablement inférieur à celui d'un restaurant traditionnel.

« Nous surveillons religieusement les marges des plats dans Apicbase. Lorsqu'une recette passe en dessous de la cible, nous enquêtons immédiatement et nous en recherchons la cause. Est-ce le portionnement, le prix du fournisseur ? Il faut savoir »

Document 4 (2/3) - Comment réussir une *Dark Kitchen* ?

Rens Bekkers de Bright Kitchen l'exprime ainsi : "Nous proposons un menu génial, mais le coût alimentaire est le principal objectif. Pour ce faire, nous développons un modèle opérationnel *super lean*¹ avec des frais généraux flexibles. De cette façon, les coûts peuvent correspondre aux ventes. En d'autres termes : lors d'une journée creuse, les coûts sont également plus faibles."

"La maîtrise des coûts est essentielle", reconnaît Jean Valfort, PDG du groupe Panorama en France, "mais il ne s'agit pas seulement du coût alimentaire. Les frais de personnel et autres frais ont également leur importance. Vous devez rationaliser les opérations pour amener vos plus gros centres de coûts à des niveaux bas."

Ce que j'ai appris en exploitant des restaurants pendant tant d'années, c'est que dans le monde de la restauration, le monopole, ça n'existe pas. Et donc, vous devez faire des bénéfices dès le premier jour. Et cela, sur chaque client que vous servez."

Quel que soit votre point de vue, une chose est sûre, lorsque le volume augmente, les coûts diminuent.

José ajoute : "Mon chef exécutif est toujours à la recherche de synergies entre les marques. Par exemple : nous avons une marque de sushi, de poké et de chirashi. Les principaux ingrédients sont les mêmes. Cela signifie que nous pouvons acheter de plus gros volumes à de meilleurs prix. Et c'est le même chef qui cuisine pour toutes les marques. Le lancement d'une nouvelle marque n'entraîne pas de frais supplémentaires. C'est essentiellement une vente incitative gratuite."

"Une fois les opérations en place, le module de *ghost kitchen* est facile à mettre à l'échelle", explique Thomas. [...]

L'autre objectif majeur est l'efficacité.

Lorsque les procédures sont validées et mises en œuvre dans toutes les unités de production, cela devient plus facile de suivre les performances, de capturer les données derrière les opérations et d'en tirer des informations précieuses.

"Le contrôle des stocks est primordial pour la gestion des coûts alimentaires. Plus il y a de stock incontrôlé, plus l'opérateur doit s'inquiéter. Cela indique que quelque part dans l'opération, il y a du gaspillage, du sur-portionnage ou quelque chose d'autre qui ne va pas et cela met une pression sur les marges des plats."

Plus les équipes adhèrent au protocole d'enregistrement des mouvements d'inventaire, plus la quantité de stock incontrôlé diminue et plus facile c'est de découvrir quand et où les choses tournent mal.

Les data, la nouvelle devise

À bien des égards, les *cloud kitchens* pur-sang sont autant des entreprises technologiques que des entreprises de restauration. Les données alimentent le modèle commercial.

¹ Super lean = Modèle de gestion au plus juste

Document 4 (3/3) - Comment réussir une *Dark Kitchen* ?

“C’est essentiel de comprendre ce que veut le client”, ajoute José. “Ça commence par identifier les plats les plus populaires. Ensuite, nous explorons les ingrédients qu’ils ont en commun. Ces informations nous permettent de développer de nouvelles recettes et même de créer de nouvelles marques.”

Amerigo ajoute : “Notre objectif à long terme est d’exploiter les données pour identifier une poignée d’ingrédients principaux et développer toute une gamme de recettes populaires autour de ceux qui ne présentent que de légères différences de production. Cela réduit les coûts alimentaires et de main-d’œuvre et c’est facile à mettre à l’échelle.”

Le marketing digital est le seul marketing

Soyez vraiment bon dans ce domaine.

Une *ghost kitchen* n’a pas de vitrine comme un restaurant ordinaire. Il lui faut encore trouver un moyen de présenter son menu au client.

Surtout lorsque ce client a faim et cherche à acheter un repas.

Dans le monde des commandes *food* en ligne, un délicieux hamburger peut venir de n’importe où. Les gens ouvrent l’application de livraison et choisissent ce qu’ils veulent. Une marque virtuelle doit s’assurer que les clients veulent leur hamburger et pas n’importe quel hamburger.

“Pour nous, le marketing est très important”, déclare Amerigo. “Nous avons des personnes supplémentaires dans ce département. Ils doivent trouver les moyens d’atteindre nos clients.”

Instagram est le support de choix pour les *cloud kitchens*. Une bonne photographie culinaire est vitale. Les gens font leur choix en fonction de ce qu’ils voient.

Une déclaration audacieuse de Fred LeFranc à cet égard : “Toutes les entreprises de restauration doivent devenir des entreprises médiatiques”.

Thomas utilise au maximum le marketing proposé par les plateformes de livraison. “Ils offrent de la visibilité. C’est ce dont vous avez besoin. Les applications de livraison tierces organisent des promotions et proposent des programmes de fidélité. “Vous pouvez vous inscrire à tout moment. D’après mon expérience, cela porte ses fruits. Cela génère des ventes.”

En ce qui concerne les plates-formes de livraison, cependant, les sentiments sont mitigés. Les données client sont vitales pour le marketing digital. Ces informations, ou du moins la plupart d’entre elles, ne quittent pas les plates-formes. Ce qui pourrait devenir un problème à l’avenir, si ce n’est déjà le cas.

Source : www.get.apichbase.com - Geert Merckaert - novembre 2020

Document 5 - Rennes : des livreurs indépendants créent « Les coursiers Rennais » pour ne plus être exploités

- À Rennes, des livreurs indépendants s'unissent autour d'un collectif pour s'extirper des plates-formes comme Deliveroo et UberEats.
- Baptisé « Les coursiers Rennais », ce collectif se lancera lundi avec les pizzerias Angello, avant de s'élargir à d'autres restaurants.
- Les livreurs sont de plus en plus critiques vis-à-vis des plates-formes nationales qui ne les rémunèrent pas dignement.

Nantes, Lille, Paris, Angers... Depuis quelques années, la plupart des villes françaises voient des livreurs indépendants se regrouper pour monter leur plate-forme indépendante de livraisons de repas à domicile. Rennes n'en était pas dotée mais l'anomalie sera bientôt corrigée. Dès lundi, un collectif baptisé « Les coursiers Rennais » proposera aux restaurants de la capitale bretonne une alternative aux géants que sont Deliveroo, UberEats ou encore JustEat. Un choix assumé face à la dégradation de leurs conditions de travail. « On a vu le cadre tarifaire des plates-formes évoluer ces derniers temps. Et pas dans le bon sens pour nous », détaille Hugo, l'un des fondateurs du collectif.

Pour l'heure, seuls dix livreurs ont intégré la démarche dans une ville où l'on dénombre environ 500 licences plus ou moins actives. Eux revendiquent une livraison à vélo, là où les scooters arrivent en force, et souhaitent améliorer la rémunération. « Avec Deliveroo, nous n'avons aucune visibilité sur nos revenus. Les méthodes de calcul sont très complexes et dépendent de plein de critères. Parfois, on doit attendre cinquante minutes pour faire une course payée 2,50 euros. On ne peut pas s'en satisfaire », poursuit Hugo.

« On ne voulait pas cautionner que des livreurs soient payés au lance-pierre »

Lundi soir, c'est un champion de France qui enverra ses spécialités dans les besaces des coursiers Rennais. Élu meilleur pizzaiolo de l'Hexagone en 2014, Yann Dayer a dû fermer ses deux pizzerias Angello en raison du confinement. Celui qui s'était toujours refusé à faire de la livraison a finalement changé de point de vue en croisant le chemin des coursiers indépendants. « On ne voulait pas pour des raisons écologiques parce qu'on ne voulait pas mettre des scooters ou des voitures sur les routes. Mais aussi parce qu'on ne voulait pas cautionner que des livreurs soient payés au lance-pierre », assume Françoise Dayer, propriétaire des deux restaurants Rennais. [...]

L'indépendance a un coût. Pour rémunérer dignement leurs livreurs, « Les coursiers Rennais » factureront chaque livraison entre six et dix euros selon la distance, à la charge du client. « Les autres plateformes affichent parfois une livraison à 4 euros mais elles prennent en plus 30 % au restaurateur. Nous voulons être plus transparents. Il faut expliquer le vrai prix des choses. D'autant que l'on voit bien que certains culpabilisent quand ils passent commande », estime Hugo.

Source : www.20minutes.fr - novembre 2020

Document 6 - La restauration livrée, une solution pour bien manger



Just Eat a interrogé les Français sur leur perception du bien manger... En 2019 les Français sont conscients de l'importance de bien manger et sont de plus en plus attentifs à ce qu'ils mettent dans leurs assiettes. D'une part, ils scannent leurs produits au supermarché, se veulent flexitariens, locavores, végétaliens, etc. D'autre part, ils inscrivent toujours plus la restauration livrée dans leurs habitudes de consommation. [...]



Manger équilibré et varié, le grand gagnant du "bien manger"

81%

Pour une majorité des Français (81%) le "bien manger" a une définition simple et ultra réaliste : il s'agit avant tout de manger équilibré et de varier les repas ! Non, les Français ne se laissent pas gagner par la frustration ! "Équilibré" signifie aussi pouvoir céder à des petits plaisirs coupables après tout...



La restauration livrée, une solution pour bien manger!

Deux tiers des habitués de la livraison déclarent se faire livrer des repas bons pour la santé.



68% des hommes affirment se faire livrer des repas sains
contre 58% des femmes

Pour plus de la moitié des Français (54%) la restauration livrée permet en effet de trouver des plats sains et de pallier une panne d'inspiration. Et parce que leur temps est précieux et que la cuisine healthy peut parfois sembler prendre un peu plus de temps à préparer, ils sont 50% à voir la restauration livrée comme une solution maligne et idéale pour éviter des recettes trop compliquées à faire soi-même.

62%

des 18-25 ans

sont conquis par la livraison de repas parce qu'elle leur permet de consommer des plats sains trop compliqués à faire soi-même.

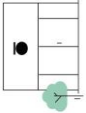
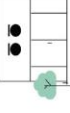
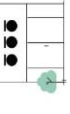
En 2019, les Français se préoccupent de "bien manger" et c'est une donnée qu'ils prennent aussi en compte lorsqu'ils commandent des repas en livraison sur des applications dédiées. Ils sont ainsi 78% à vouloir trouver davantage de plats sains parmi les offres de plats livrés disponibles. Une tendance qui concerne majoritairement les plus jeunes : 62% des 18-24 ans et 67% des 25-34 ans.

Source : www.just-eat.fr - mai 2019

Document 7 - Écotable, label et communauté de restauration durable



Écotable répond au besoin de mieux manger, de manière plus respectueuse de notre santé et de l'environnement. Grâce à une liste de critères précis, tenant compte de l'ensemble des sources d'impact environnemental, nous labellisons les restaurants selon trois niveaux d'engagement. Ce label permet aux restaurants les plus durables d'être valorisés et au grand public de les identifier.

 <p>Un Écotable : Transition entamée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 15% de mes produits sont issus de l'agriculture biologique, ou de filières durables. ▪ Tous mes plats sont élaborés sur place à partir de produits bruts et frais. ▪ Je respecte strictement les saisons pour les fruits et légumes cultivés en France. ▪ Je bannis les ovoproduits issus de poules élevées en cage. ▪ Je propose au moins un plat végétarien. ▪ J'effectue systématiquement le tri sélectif. ▪ [Sur place], je propose un <i>doggy bag</i> pour les clients ne terminant pas leur assiette. ▪ [À emporter], mes clients peuvent venir avec leur propre contenant. 	 <p>Deux Écotable : Démarche avancée</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Au moins 30% de mes produits sont issus d'une agriculture biologique ou de filières durables *. ▪ Je limite au maximum le plastique à usage unique dans mes consommables. ▪ Mes agrumes ne sont pas traités. ▪ Je communique ma démarche à mes clients et à mon personnel. ▪ [Sur place] je sers mes clients dans de la vaisselle réutilisable. ▪ Je réalise des recettes zéro gaspillage. ▪ + Un critère bonus <p>* Filières durables : mettant en place des pratiques agroécologiques et valorisant le circuit court.</p>	 <p>Trois Écotable : Un exemple pour tous</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus de 50% de mes produits sont issus d'une agriculture biologique ou de filières durables. ▪ Je trie et valorise les biodéchets. ▪ Je n'ai pas d'espèces de poissons menacées à ma carte. ▪ Mes viandes sont 100% françaises et issues de filières durables. ▪ + un critère bonus <p>Critères bonus :</p> <ul style="list-style-type: none"> - J'utilise des produits d'entretien écologiques dans mon restaurant. - Mon énergie est verte. - Je développe l'aspect social dans mon établissement. - Je ne sers pas de boissons industrielles. <p>J'applique une politique zéro déchet</p>
--	--	--

Source : <https://ecotable.fr>

Document 8 - Restaurants en ligne et *Dark Kitchen* : réflexions pour une protection légale du fonds de commerce numérique

Le défaut d'exploitation du commerce peut entraîner une perte de référencement au sein des plateformes de livraisons (*Marketplaces* du type Deliveroo, UberEats, JustEat) probablement irrémédiable. [...]

Le fonds de commerce des boutiques en ligne ne jouit à ce jour d'aucune disposition protectrice, comparable à ce qui existe pour les boutiques physiques, avec le statut des baux commerciaux. [...]

Les entreprises qui exploitent les fonds de commerce en ligne de *Dark Kitchen* ou restaurants virtuels devraient pouvoir les valoriser et les céder, exactement comme un fonds de commerce traditionnel. [...]

Le bail commercial est l'un des éléments principaux, sinon constitutifs, de la notion traditionnelle de fonds de commerce. On considère généralement que le bail commercial constitue l'actif principal du commerçant et que sa disparition emporte celle du fonds de commerce. La pérennité du bail commercial est assurée par le droit au renouvellement du bail. [...] Il confère une forme de "propriété commerciale" au preneur commerçant.

Plusieurs conséquences en découlent, notamment :

- Le droit au règlement d'une indemnité d'éviction au profit du locataire si le bailleur refuse de renouveler le bail du commerçant une fois le contrat arrivé à son terme, ou en cas de résiliation anticipée ;
- Une protection du bail commercial à l'égard des créanciers du locataire, qui doivent être informés de la résiliation du contrat ; [...]
- Le conditionnement de l'existence du fonds de commerce à son exploitation effective par le commerçant.

Dans les rapports locatifs entre le preneur et le bailleur, la plupart des obligations du bailleur ont essentiellement pour but de permettre au locataire de jouir dans les meilleures conditions du local commercial. [...]

La zone de chalandise est entièrement dématérialisée. Toute la question est alors de savoir s'ils peuvent bénéficier d'un droit au maintien au référencement sur les *marketplaces*, afin d'assurer la pérennité du flux de chiffre d'affaires et de leur zone de chalandise virtuelle. [...]

Dans un fonds de commerce numérique, la clientèle du commerçant et sa zone de chalandise n'existent que dans la mesure où la boutique virtuelle est référencée. [...]

Or c'est tout le problème actuellement, puisque l'on ignore comment fonctionnent les algorithmes de la plupart des plateformes de référencement de boutiques en ligne [...]

Si l'on admet que le référencement sur les plateformes constitue l'actif essentiel du fonds de commerce en ligne, il faut nécessairement s'intéresser à la question de sa protection juridique, et de sa valorisation [...]

Source : www.novlaw.fr - Juin 2021

Document 9 (1/3) - BBS Kitchen : données comptables et financières prévisionnelles (exprimées en euros)

Compte de résultat prévisionnel sur 3 années d'exploitation à compter d'octobre 2022

	Année 1	Année 2	Année 3
Chiffre d'affaires prévisionnel	183 750	193 000	202 580
Achat de matières premières	45 938	48 250	50 645
Variation du stock	- 689	- 724	- 760
<i>Fournitures consommables</i>			
Petit équipement	500	510	520
Produit entretien	150	150	160
Vêtement de travail	180		200
Fournitures administratives	50	60	70
<i>Services extérieurs</i>			
Location immobilière	30 000	30 000	30 000
Entretien et réparation	516	530	550
Prime assurance	200	210	215
Honoraires comptables	2 500	1 500	1 610
Publicité	2 500	2 250	2 601
Frais postaux	75	75	75
Frais télécommunications	600	620	640
Services bancaires	2 140	2 105	2 105
<i>Total Services extérieurs</i>	<i>38 531</i>	<i>37 290</i>	<i>37 796</i>
Impôts et taxes	1 500	1 500	1 500
Rémunération Basile	24 000	24 480	24 970
Charges sociales dirigeant	10 800	11 016	11 232
Dotations aux amortissements	4 000	4 000	4 000
Total charges d'exploitation	124 960	126 532	130 333
Résultat d'exploitation	58 790	66 468	72 247
Charges financières	410	322	233
Résultat courant	58 380	66 146	72 014
Impôt sur les bénéfices	8 757	9 922	10 802
Résultat de l'exercice	49 623	56 224	61 212

Document 9 (2/3) - BBS Kitchen : données comptables et financières prévisionnelles (exprimées en euros)

Capacité d'autofinancement (€)	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat de l'exercice	49 623	56 224	61 212
Dotations aux amortissements	4 000	4 000	4 000
Capacité d'autofinancement	53 623	60 224	65 212
- Remboursement des emprunts	5 822	5 909	5 999
Autofinancement net	47 801	54 314	59 213

Plan de financement (€)	Initial	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisation	25 000			
Variation du BFR	12 275	- 15 000	- 755	- 782
Remboursement emprunt		5 822	5 909	5 999
Total des besoins	37 275	- 9 178	5 154	5 217
Apport en capital	5 000			
Emprunt	30 000			
Capacité d'autofinancement		53 623	60 224	65 212
Total des ressources	35 000	53 623	60 224	65 212
Variation de trésorerie	- 2 275	62 801	55 070	59 995
Solde de trésorerie	- 2 275	60 526	115 596	175 591

Tableau de gestion (€)	Année 1		Année 2		Année 3	
	€	%	€	%	€	%
Chiffre d'affaires prévisionnel	183 750	100,0%	193 000	100,0%	202 580	100,0%
Matières	45 249	24,6%	47 526	24,6%	49 885	24,6%
Charges de personnel	34 800	18,9%	35 496	18,4%	36 202	17,9%
Frais généraux	10 911	5,9%	9 510	4,9%	10 246	5,1%
Résultat brut d'exploitation	92 790	50,5%	100 468	52,1%	106 247	52,4%
Coût d'occupation	34 410	18,7%	34 322	17,8%	34 233	16,9%
Résultat courant avant impôt	58 380	31,8%	66 146	34,3%	72 014	35,5%

Document 9 (3/3) - BBS Kitchen : données comptables et financières prévisionnelles (exprimées en euros)

Seuil de rentabilité, marge de sécurité et taux de marge de sécurité

Éléments	Année 1		Année 2		Année 3	
	€	%	€	%	€	%
Chiffre d'affaires	183 750	100%	193 000	100%	202 580	100%
Charges variables	45 249	25%	47 526	25%	49 885	25%
Marge sur coût variable	138 501	75%	145 474	75%	152 695	75%
Charges fixes	80 121	44%	79 328	41%	80 681	40%
Résultat Courant Avant Impôt	58 380	32%	66 146	34%	72 014	36%
Seuil de rentabilité	106 297	 	105 245	 	107 039	
Marge de sécurité / taux de marge de sécurité	77 453	42%	87 755	45%	95 541	47%

Les charges variables comprennent les seuls coûts de matières consommées. Les frais généraux et le coût d'occupation sont, par leur nature dans le projet BBS Kitchen, considérés comme des charges fixes.

Document 10 – Les circuits courts, une tendance sociétale de fond ?

[...]

Une tendance sociétale de fond

Après des années d'alimentation industrielle et transformée, les Français sont de nouveau en demande de produits de terroir, naturels, frais, de saison, cultivés ou fabriqués artisanalement au plus près de chez eux. [...] Les consommateurs locavores sont de plus en plus nombreux [...].

Privilégier des circuits courts

[...] Le locavorisme est intimement lié au circuit court, puisqu'il s'agit bien entendu de consommer local, en acceptant au maximum un intermédiaire [...]. Il est généralement admis que le local désigne une distance de 100 jusqu'à 250 kilomètres maximum autour du domicile.

Le renouveau de la polyculture

La première motivation du local est de se nourrir tout en faisant un geste pour l'environnement, en évitant les longs transports, [...] Il est donc nécessaire de multiplier les exploitations et de diversifier les cultures un peu partout en France. Le locavore milite indirectement pour une polyculture [...].

Production artisanale & distribution locale

La vision du monde du locavore stricto sensu est clairement exprimée par certains : le rejet de l'agriculture industrielle, le retour à une production artisanale et à une distribution plus locale [...]. Il s'agit donc de refuser les abus de la mondialisation, les excès de spécialisation agricole, de favoriser la biodiversité, et de limiter les gaspillages.

Création d'emplois & rémunération plus juste

Bien entendu, ce type de système doit également favoriser une rémunération juste du paysan, ainsi que des prix à la vente inférieurs à ceux que l'on peut trouver dans le commerce classique, étant donné que les intermédiaires et le transport sont évités [...].

Une demande de transparence

[...] Le consommateur moyen exige aujourd'hui de mieux connaître ce qu'il consomme. Si la mention du pays d'origine doit aujourd'hui être obligatoirement affichée, cela n'est qu'un premier pas. Car de nombreuses questions sont posées sur les produits conventionnels comme sur les produits biologiques : sur les modes de culture, les produits phytosanitaires, le modèle social des exploitations, les niveaux de rémunération [...].

Les produits les plus recherchés

Ce sont bien entendu les productions agricoles telles que les fruits et légumes, l'horticulture, et si la région s'y prête, les produits laitiers, la viande (porc, bœuf ou volaille), les produits charcutiers, les œufs qui remportent l'adhésion en priorité. Mais il ne faut pas oublier le vin, le miel, le pain, la farine, l'huile d'olive [...].

Source : www.entreprendre.fr

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

► **Concours externe du CAPET de l'enseignement public :**

Concours
E D E

Section/option
8 5 1 0 E

Epreuve
1 0 1

Matière
9 3 1 1

► **Concours externe du CAFEP-CAPET de l'enseignement privé :**

Concours
E D F

Section/option
8 5 1 0 E

Epreuve
1 0 1

Matière
9 3 1 1