

SESSION 2014

---

**CAPET  
CONCOURS EXTERNE**

**Section : HÔTELLERIE – RESTAURATION**

**Option : SCIENCES ET TECHNOLOGIES DES SERVICES  
EN HÔTELLERIE ET RESTAURATION**

**COMPOSITION DE SCIENCES DE GESTION  
ET MANAGEMENT HÔTELIER**

Durée : 5 heures

---

*Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.*

*L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.*

*Dans le cas où un(e) candidat(e) repère ce qui lui semble être une erreur d'énoncé, il (elle) le signale très lisiblement sur sa copie, propose la correction et poursuit l'épreuve en conséquence.*

*De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de la (ou les) mentionner explicitement.*

***NB : La copie que vous rendrez ne devra, conformément au principe d'anonymat, comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé comporte notamment la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de signer ou de l'identifier.***

**Tournez la page S.V.P.**

# Foody's Factory

En dehors de la page de garde et du sommaire, le sujet comporte 19 pages. Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet. L'énoncé est composé de trois dossiers indépendants qu'il est préférable de traiter dans l'ordre indiqué.

## SOMMAIRE

<b>Contenu du sujet</b>	
Dossier 1	Analyse économique et mercatique du secteur de la restauration rapide
Dossier 2	Analyse de gestion du point de vente actuel, perspective de croissance et modalités juridiques
Dossier 3	Identité, innovation commerciale et rentabilité

<b>Dossier documentaire</b>	
Annexe 1	Présentation du point de vente actuel
Annexe 2	Chiffre d'affaires et fréquentation des établissements de restauration rapide
Annexe 3	Panorama du champ concurrentiel élargi de la restauration rapide
Annexe 4	Pressions concurrentielles au sein du secteur de la restauration rapide
Annexe 5	Structure du compte de résultat du secteur en % du chiffre d'affaires
Annexe 6	Les déterminants de la demande et de l'activité
Annexe 7	Points de repère statistiques
Annexe 8	Comptes de résultat 2012 et 2013
Annexe 9	Informations complémentaires
Annexe 10	Perspective de développement
Annexe 11	Comptes courants d'associés
Annexe 12	Statuts de la SARL Foody's Factory (extraits)
Annexe 13	« Street vending » et activités de vente sur la voie publique - ville de Paris
Annexe 14	La restauration rapide affine son offre en ligne
Annexe 15	Géo-localisation, promotion et fidélisation
Annexe 16	Innovation commerciale, prévisions d'activité 2014 et 2015 et rentabilité
Annexe A (à rendre avec la copie)	Tableaux de bord 2012 et 2013

Le sujet est librement inspiré d'une entreprise réelle. Pour les besoins de l'épreuve, les données ont été modifiées, complétées et adaptées. De ce fait, elles ne correspondent plus à la réalité même si elles restent cohérentes.

## « Foody's Factory » \*

### Thierry Dubois et son parcours

Après un BTS hôtellerie-restauration, Thierry Dubois a poursuivi ses études en obtenant une licence en management des produits de restauration. Cette formation effectuée sous le statut d'apprenti lui a permis pendant une année de découvrir le milieu de la restauration collective.

Durant cette formation, il a conduit un projet de création d'entreprise lui permettant de s'intéresser à de nombreux aspects de l'entrepreneuriat (gestion, mercatique, droit...). C'est au cours de cette période qu'il a imaginé un concept de restauration rapide et nourri l'espoir de créer à terme sa propre entreprise de restauration.

A l'issue de cette formation, c'est au sein de l'enseigne « Hippopotamus », en tant qu'assistant manager, que Thierry Dubois s'est confronté au terrain. Il a pu ainsi acquérir, pendant 3 ans, une réelle expérience de gestion opérationnelle au sein d'une entreprise, développer sa rigueur et son ouverture d'esprit.

### Une volonté d'entreprendre qui s'est concrétisée

Fort de ses différentes expériences professionnelles, et malgré des lacunes au niveau culinaire, Thierry Dubois a ouvert son restaurant le 1<sup>er</sup> janvier 2011. L'établissement situé dans le 3<sup>ème</sup> arrondissement de Paris est exploité sous la forme d'une société à responsabilité limitée, « Foody's Factory SARL »

Thierry Dubois est gérant associé majoritaire de la SARL. Les deux autres associés sont sa sœur, Florence Dubois, en qui il a toute confiance, et l'une de ses relations professionnelles, Rémi Jeanchet.

Thierry Dubois a su s'entourer d'un chef de cuisine et développer une carte répondant au concept qu'il avait imaginé 6 ans auparavant : un concept de restauration rapide haut de gamme proposant des plats typiques de la restauration rapide revisités.

Le restaurant propose une large gamme de produits visant à satisfaire les plus gourmands : des Hamburgers, des Bagels, des gaufres, mais aussi, novateur dans l'univers du fast-food, une gamme de croque-monsieur originale et savoureuse. L'établissement s'inscrit dans l'air du temps en jouant la carte du fait maison avec des produits sains, savoureux et de qualité.

### Thierry Dubois a-t-il les moyens de ses ambitions ?

Thierry Dubois reste à l'affût et cultive un réseau de relations d'affaires. Un de ses amis lui a indiqué qu'un fonds de commerce, situé dans le quartier « Opéra », devait être mis en vente prochainement. Serait-ce une opportunité à saisir ? Il est temps maintenant d'avoir un regard éclairé sur l'évolution du secteur de la restauration rapide, de faire le point sur les performances d'exploitation et financières de l'entreprise actuelle dans une perspective de croissance, d'innover en proposant un nouveau mode de commercialisation, bref d'envisager de nouveaux challenges avec l'espoir secret de développer une petite chaîne de restauration d'une dizaine de points de vente à l'identité et la singularité affirmées.

Vous secondez Thierry Dubois afin de l'aider à approfondir sa réflexion avant toute prise de décision. Il vous confie 3 dossiers à étudier :

- Dossier 1 : Analyse économique et mercatique du secteur de la restauration rapide,
- Dossier 2 : Analyse de gestion du point de vente actuel, perspective de croissance et modalités juridiques,
- Dossier 3 : Identité, innovation commerciale et rentabilité.

\* "l'usine à gourmets"

## **Dossier 1 : Analyse économique et mercatique du secteur de la restauration rapide**

Compte tenu de ses projets, Thierry Dubois s'interroge sur le contexte économique et mercatique du secteur.

### **Un secteur dynamique qui s'essouffle : 2012 est-elle une année de rupture ?**

Le marché de la restauration rapide, évalué à 32,7 milliards d'euros en 2011, représente 70 à 75% de la restauration commerciale dans son ensemble. Sur la décennie 2000, le chiffre d'affaires (en valeur) a progressé 3 fois plus vite que celui de la restauration traditionnelle.

1.1 - Caractérisez en quelques mots-clés la restauration rapide et identifiez les différents segments de ce marché.

1.2 - Commentez en une dizaine de lignes l'évolution du chiffre d'affaires et de la fréquentation des établissements de restauration rapide.

### **L'intensité concurrentielle s'accroît, la concurrence s'élargit, les frontières s'estompent. Quand est-il de la performance d'exploitation du secteur ?**

Composé de 23 000 établissements d'au moins un salarié en 2010 soit 156 000 salariés, le secteur n'a cessé de s'accroître depuis le début des années 2000 sous l'effet du dynamisme de l'activité.

Dans une logique de concurrence élargie, des réseaux concurrents se sont positionnés sur le marché du « snacking ».

1.3 - Définissez brièvement le « snacking » et retrouvez les principaux intervenants de cette activité.

En reprenant l'analyse de Michaël Porter, cinq forces agissent sur la concurrence au sein d'un secteur : l'intensité et la rivalité entre les concurrents existants, la menace de nouveaux entrants, la menace de produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients.

1.4 - Comment ces forces (3 qui vous paraissent importantes) s'exercent-elles au sein du secteur de la restauration rapide ?

1.5 - Appréciez les performances d'exploitation du secteur et les raisons qui peuvent expliquer leur évolution.

1.6 - Quelle est la conséquence sur le secteur d'une dégradation continue sur la période 2003-2012 du ratio de capacité d'autofinancement ?

### **Cependant, les moteurs structurels sont toujours présents : manger plus vite, moins cher et plus équilibré.**

1.7 - Formulez un avis sur le concept de Thierry Dubois en appréciant les facteurs économiques et socioculturels qui influencent la demande en restauration rapide.

## Dossier 2 : Analyse de gestion du point de vente actuel, perspective de croissance et modalités juridiques

### Analyse d'exploitation du point de vente actuel

Les exercices 2012 et 2013 constituent la deuxième et troisième année d'exploitation depuis l'ouverture. Mise à part l'année 2011, année de lancement, Thierry Dubois pense que son restaurant est depuis 2 ans « en régime de croisière ». Il souhaite se développer et afin de suivre la performance de différents établissements, il envisage une remontée des comptes comportant un ensemble de documents dont un tableau de bord. Il vous demande de le tester en l'établissant et de justifier sa pertinence.

2.1 - À partir du compte de résultat et des informations complémentaires, complétez le tableau de bord proposé en **annexe A** (à rendre avec la copie). Le détail des calculs doit figurer sur votre copie.

2.2 - Rapprochez ce tableau de bord de celui habituellement utilisé en restauration et mettez en évidence sa spécificité.

2.3 - Rédigez un commentaire structuré à partir des résultats obtenus en les comparant aux objectifs fixés et aux statistiques sectorielles fournies.

### Perspective de croissance interne et modalités juridiques

Thierry Dubois souhaite étudier la possibilité de contracter un nouvel emprunt pour acquérir un second fonds de commerce situé dans le quartier « Opéra ».

2.4 - Indiquez si Thierry Dubois peut satisfaire aux 2 critères de son banquier. Quel(s) serait (ent) le(les) risque(s) de mobiliser toute la trésorerie disponible pour l'acquisition de ce second fonds de commerce ?

Pour financer l'acquisition du fonds de commerce situé à «Opéra», Thierry Dubois envisage finalement de faire appel à son associé, Rémi Jeanchet ; ce dernier est le seul des trois associés de la SARL à pouvoir participer financièrement à cette opération.

Le besoin de financement lié à l'acquisition du fonds de commerce est de 300 000 euros.

Ces 300 000 euros seraient apportés à la SARL Foody's Factory par :

- une augmentation de capital entièrement souscrite par Rémi Jeanchet et
- une avance en compte courant d'associés également consentie par Rémi Jeanchet.

2.5 - Distinguez compte courant d'associé et apport en numéraire au capital.

2.6 - Quels sont les risques pour Thierry Dubois d'une augmentation de capital souscrite par Rémi Jeanchet ? Illustrez vos propos.

2.7 - Présentez les avantages d'avoir recours à un apport en compte courant pour chacune des personnes suivantes : Thierry Dubois, Rémi Jeanchet et la SARL Foody's Factory elle-même.

2.8 – Finalement, quels conseils donnez-vous à Thierry Dubois pour cette opération d'acquisition de fonds de commerce ?

### **La « street vending » : intérêts et limites**

Dans un contexte de conjoncture défavorable, Thierry Dubois n'a pas atteint son objectif de progression du chiffre d'affaires. Cependant, en observateur attentif, il a constaté que de nombreux concepts au positionnement original montrent qu'il existe des opportunités de différenciation.

Parmi les tendances de la restauration rapide, la « street vending » fait des adeptes. La restauration « mobile » connaît un franc succès auprès des consommateurs, et les « food trucks » et autres points de vente mobiles se multiplient. L'enseigne de coffee shop Alto Café et le spécialiste des fruits et légumes Fruits and You ont déjà adopté ce format de restauration mobile.

Les enseignes de restauration rapide commercialisent habituellement leurs produits selon quatre modes de vente. La vente à emporter, l'un de ces modes de vente, représente près d'une vente sur deux dans l'Hexagone.

3.1 - Citez les 3 autres modes de commercialisation en les ordonnant selon leur importance.

3.2 - Appréciez les avantages de la « street vending » par rapport à ces modes de vente et identifiez les obstacles à son développement au sein de la ville de Paris.

### **Innover en surfant sur 2 tendances récentes : la commande en ligne et la « street vending »**

Thierry Dubois envisage de contourner les obstacles inhérents à la « street vending » et de mettre en œuvre un mode de commercialisation et livraison alternatif et distinctif qui devrait lui permettre de renforcer son positionnement d'entreprise soucieuse des hommes (produits sains et de qualité), qu'il ne trouve pas assez original, en entreprise également soucieuse « de la planète ».

3.3 - Appréciez le repositionnement souhaité par Thierry Dubois.

Thierry Dubois veut faire de la commercialisation le moteur de son « mix-marketing ». Il envisage à cet effet de conjuguer la prise de commande par Internet (Web et mobile) et la mise en place d'un circuit prédéfini de lieux de livraison. Un livreur sera recruté et utilisera un vélo à assistance électrique. La mise en œuvre est prévue pour l'exercice 2015.

3.4 – Proposez quelques actions commerciales utilisant l'Internet qui permettront à Thierry Dubois de mettre en œuvre :

- une politique d'intensification des ventes auprès de sa clientèle actuelle,
- une politique de conquête d'une nouvelle clientèle dans le cadre de ventes livrées.

Thierry Dubois aimerait connaître les conséquences de la mise en œuvre de ce mode de commercialisation sur le comportement de sa clientèle actuelle. Il craint en effet d'être victime d'un phénomène de cannibalisation qui limiterait la progression de son chiffre d'affaires (une partie de la clientèle actuelle commanderait en ligne et utiliserait la livraison au détriment de la fréquentation du point de vente).

3.5 – Calculez :

- le seuil de rentabilité prévisionnel et le point mort de 2014,
- le seuil de rentabilité prévisionnel et le point mort de 2015 dans l'hypothèse d'une cannibalisation des ventes.

3.6 - Concluez en formulant une préconisation pour la mise en place d'un circuit de livraison.

## Annexe 1 : Présentation du point de vente actuel



### Implantation

Le restaurant « Foody's Factory » est situé boulevard du temple, dans le 3ème arrondissement, à quelques minutes de la station de métro République.

Le restaurant profite d'une très bonne visibilité de la part à la fois des piétons car situé sur un large trottoir et à des automobilistes profitant d'une voie à double sens de circulation.

Le restaurant est très accessible avec un arrêt de bus, des parkings pour « Vélib » et des places de stationnement juste devant le restaurant.

A proximité du métro République, le quartier profite de l'attractivité de la place de la République avec des grandes enseignes comme Darty ou encore Etam. Il est cependant assez éloigné des cinémas, centres commerciaux et des grosses entreprises ou sièges sociaux.

Toutefois, de nombreux petits commerces et habitations jonchant le boulevard du temple font de cet axe un boulevard très passant et vivant. Enfin, le quartier a subi des travaux de rénovation des voies qui le rendront davantage accessible et attrayant.

Le restaurant compte une vingtaine de places assises et une quinzaine de places en terrasse. Le design du restaurant est à contre-courant des « fast food » traditionnels : lieu chaleureux et naturel avec un mobilier fait de bois et matériaux bruts.

La vente à emporter est proposée dans un packaging biodégradable, recyclable et pratique. Ce packaging, matériau en bambou, s'inscrit dans la démarche écologique et naturelle que souhaite véhiculer le restaurant.

« Foody's Factory » fait appel à un artisan boulanger. Les pains utilisés sont produits avec des farines biologiques.

La carte propose une trentaine de plats principaux. Le ticket moyen se situe aux alentours de 13,5 € TTC avec plat, accompagnement, dessert et boisson.

**Il est ouvert 6 jours par semaine et 48 semaines dans l'année.**

### Concurrence

Le restaurant se démarque de ses concurrents par son concept.

La concurrence est forte avec entre autres de grandes enseignes (Mac Do et Quick).

Côtoyer les deux géants du secteur est un pari risqué, les produits de base sont similaires. Cependant, le positionnement haut de gamme affirmé du « Foody's Factory » (13,5 € TTC de ticket moyen pour le « Foody's Factory » contre moins de 8-9 € pour la restauration type hamburger) et l'attractivité de la place de la République permettent à Thierry Dubois d'être confiant dans l'avenir.

### Clientèle ciblée

La clientèle cible est une clientèle grand public :

- le midi, en majorité des personnes actives, entre 20 et 35 ans, exigeantes en matière de nourriture, et davantage féminine ne désirant pas manger dans les grandes enseignes de la restauration rapide,
- plus jeune le soir, entre 15 et 25 ans, voulant manger rapidement pour profiter des nombreux bars et activités proches de la place de la République.

## Annexe 2 : Évolution du chiffre d'affaires et de la fréquentation des établissements de restauration rapide

### Évolution de la fréquentation des établissements de restauration rapide

nd = non déterminé ; e = estimation

Indice de volume base 100 en 2008 et % de variation annuelle en volume

	2008	2009	2010	2011	2012e
--	------	------	------	------	-------

#### Restauration rapide

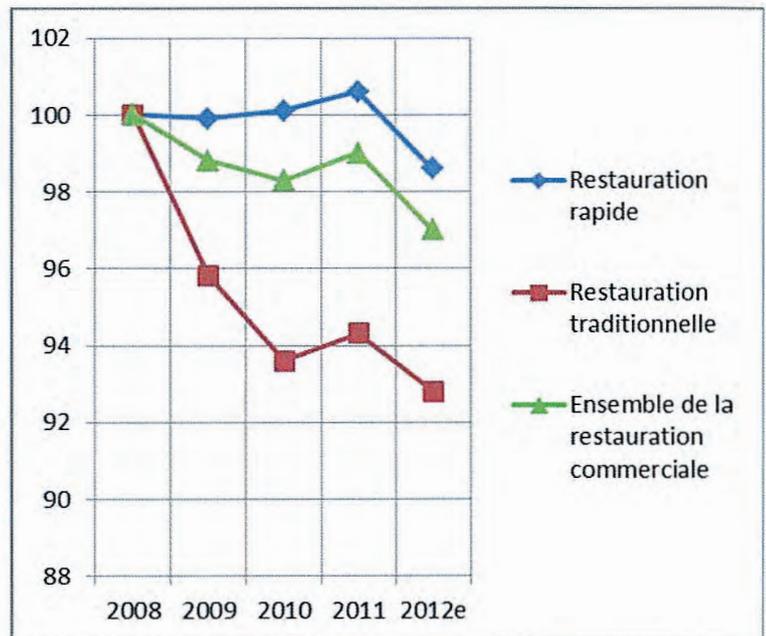
Indice	100	99,9	100,1	100,6	98,6
Variation	nd	-0,1	0,2	0,5	-2

#### Restauration traditionnelle

Indice	100	95,8	93,6	94,3	92,8
Variation	nd	-4,2	-2,2	0,7	-1,5

#### Ensemble de la restauration commerciale

Indice	100	98,8	98,3	99	97
Variation	nd	-1,2	-0,5	0,7	-2

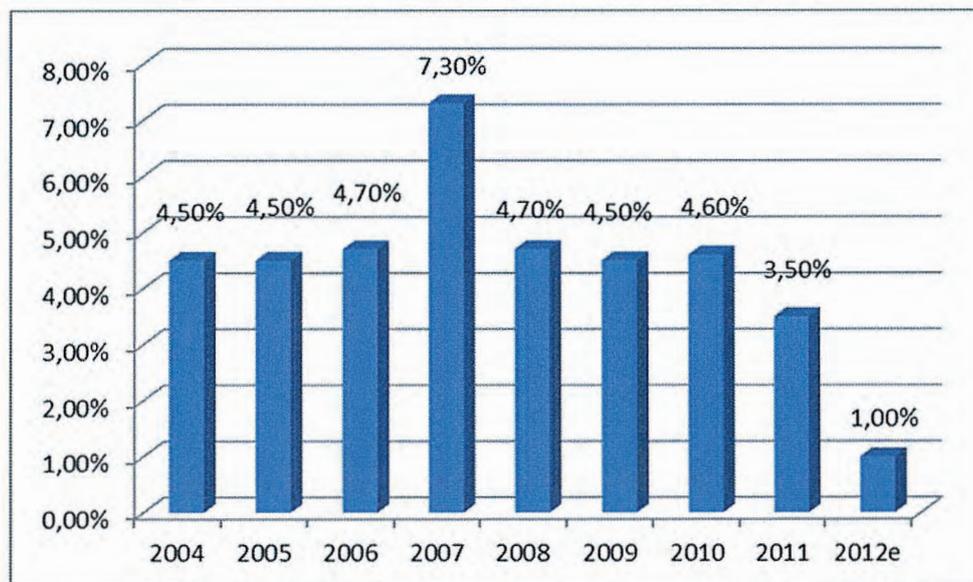


Source : Xerfi 2012

### Évolution du chiffre d'affaires des établissements de restauration rapide depuis 2003

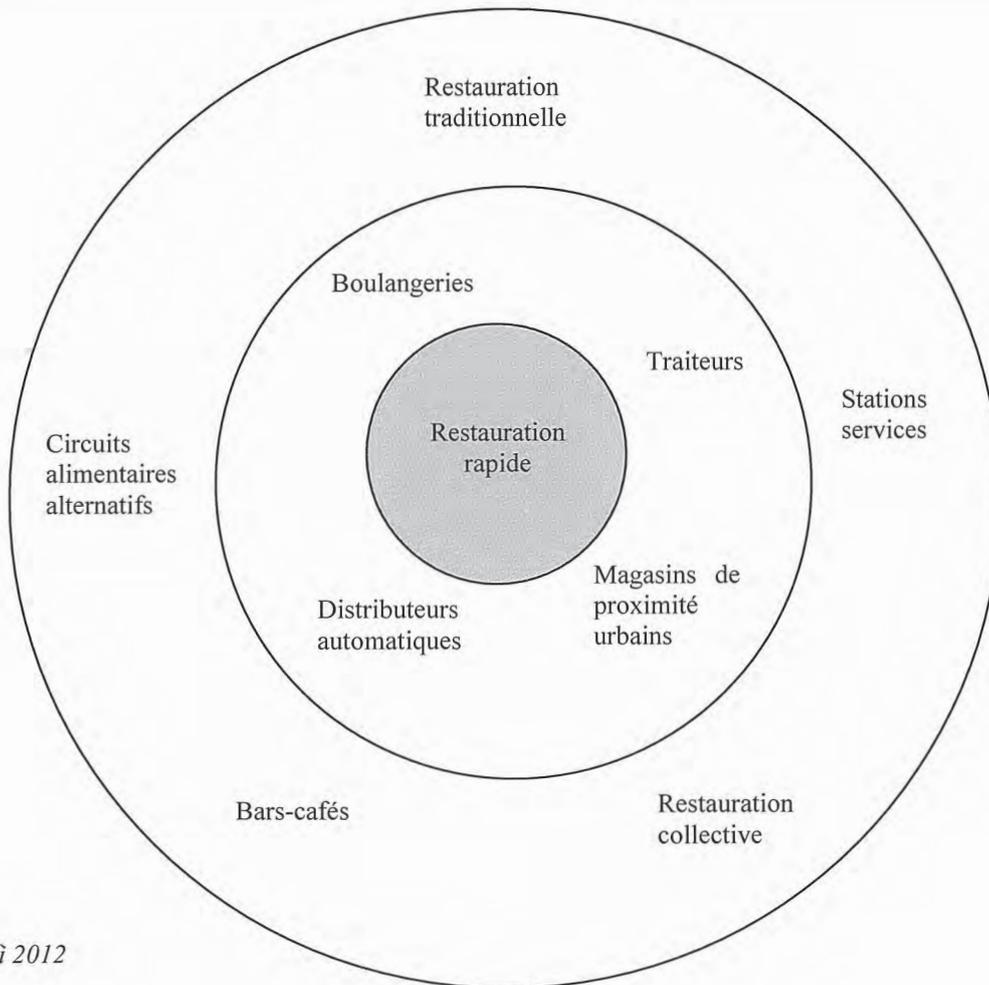
Indice de valeur base 100 en 2003 et % de variation annuelle en valeur

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012e
Indice	104,5	109,2	114,4	122,7	128,4	134,2	140,3	145,2	146,6
Croissance	4,50%	4,50%	4,70%	7,30%	4,70%	4,50%	4,60%	3,50%	1,00%



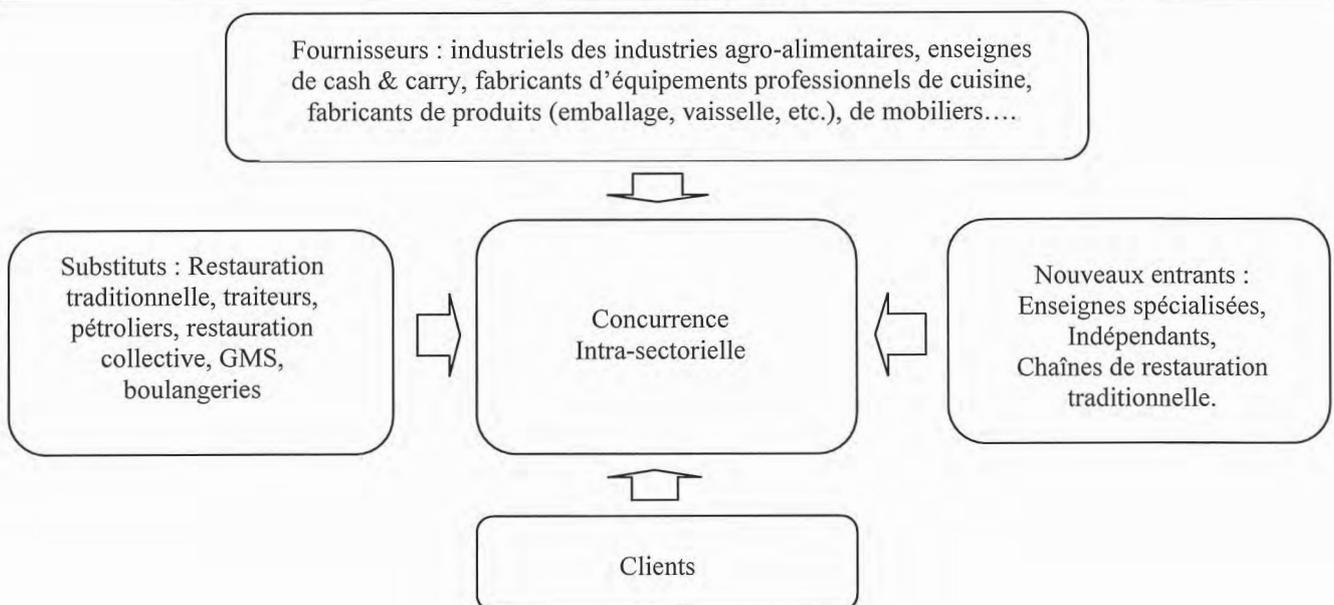
Source : Xerfi 2012

### Annexe 3 : Panorama du champ concurrentiel élargi de la restauration rapide



Source : Xerfi 2012

### Annexe 4 : Pressions concurrentielles au sein du secteur de la restauration rapide



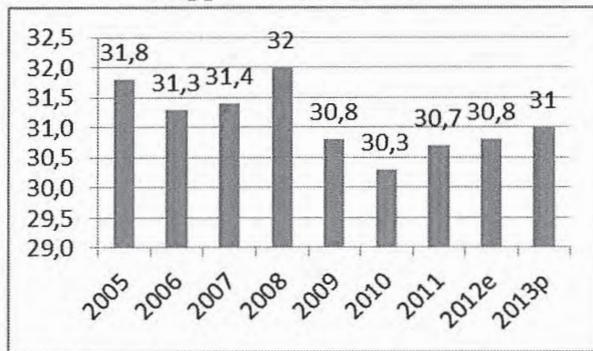
**Annexe 5 : Structure du compte de résultat du secteur  
en % du chiffre d'affaires**

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012e	2013p
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Production vendue	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Production immobilisée	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1	100,1
Achats matières premières et autres approv.	31,8	31,3	31,4	32	30,8	30,3	30,7	30,8	31
Variation stocks mat. prem. et autres approv.	-0,1	-0,1	0,1	0,1	-0,2	0	0,1	0,1	0
<b>Coût mat. premières et autres approvisionnements</b>	31,7	31,2	31,5	32,1	30,6	30,3	30,8	30,9	31
Autres achats et charges externes	20,3	20,2	19,9	20,2	20,3	20,7	20,9	21,2	21,6
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	48,1	48,7	48,7	47,8	49,2	49,1	48,4	48,0	47,5
Subventions d'exploitation	0,7	0,7	0,6	0,6	0,5	0,3	0,2	0,1	0,1
Charges de personnel	37,0	38,3	37,9	38,2	39,2	39,6	39,9	40,3	40,5
Impôts, taxes et versements assimilés	1,9	2,1	2,2	2,1	2,1	1,6	1,6	1,6	1,6
<b>EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	9,9	9,0	9,2	8,1	8,4	8,2	7,1	6,2	5,5
Rep. Amort. Dépréc. Prov. d'expl. & transferts ch. d'expl.	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Autres produits d'exploitation	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,8
Dotations Amort. Dépréc. Prov. d'exploitation	3,9	3,6	3,4	3	2,8	2,7	2,6	2,5	2,4
Autres charges d'exploitation	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	6,8	6,2	6,5	5,8	6,2	6,0	4,9	4,3	3,6
Quote-parts de résultat sur op. faites en commun	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Produits financiers	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0	0
Charges financières	1,0	0,8	0,8	0,7	0,5	0,4	0,4	0,2	0,2
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT</b>	5,8	5,4	5,8	5,2	5,8	5,7	4,6	4,1	3,4
<b>SOLDE DES ELEMENTS EXCEPTIONNELS</b>	0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Résultat courant avant impôt	5,8	5,4	5,8	5,2	5,8	5,7	4,6	4,1	3,4
Résultat exceptionnel	0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Impôt sur les bénéfices	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,7	0,6	0,5
<b>RÉSULTAT NET</b>	5,1	4,5	4,9	4,2	4,9	5,0	4,0	3,6	3,0
<b>CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	8,5	7,6	8	7,1	6,9	7,3	6,4	5,9	5,2

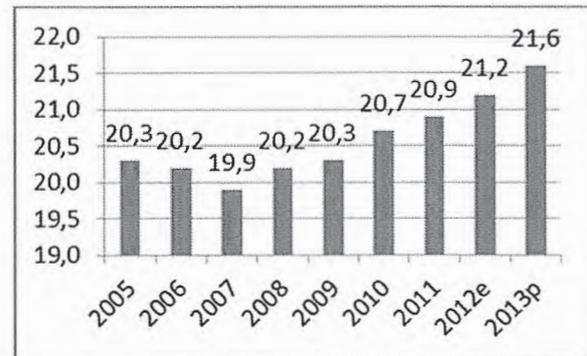
e = estimation ; p = prévision ; (adapté de Xerfi 2012)

## Annexe 5 : Structure du compte de résultat du secteur en % du chiffre d'affaires (évolution de certains postes)

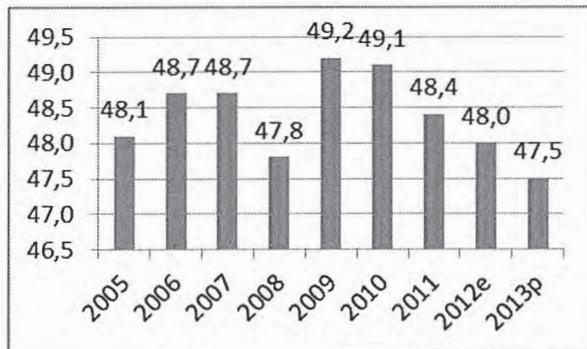
Achats de matières premières et autres approvisionnements



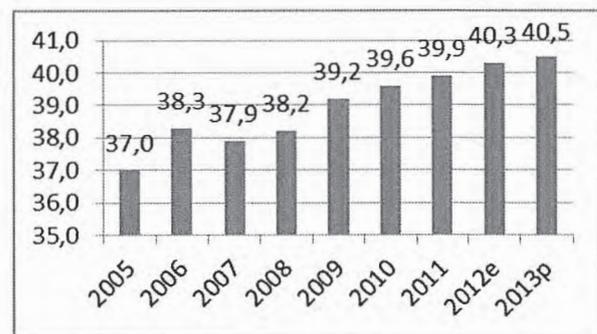
Autres achats et charges externes



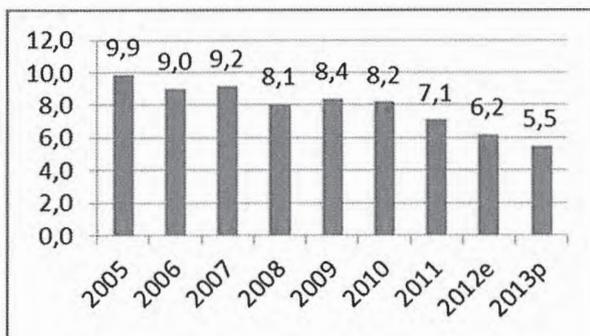
Valeur ajoutée



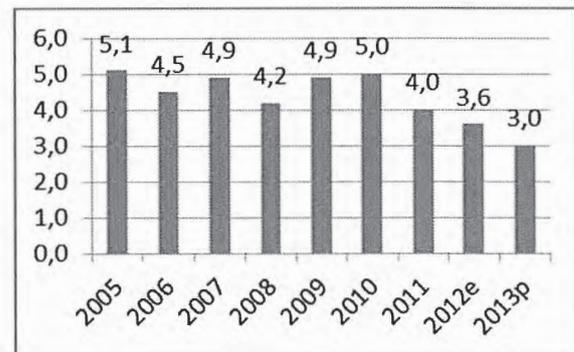
Charges de personnel



Excédent brut d'exploitation



Résultat net



Capacité d'autofinancement

