

Baccalauréat Technologique

Sciences et Technologies du Management et de la Gestion Mercatique

Session 2015

Épreuve de Spécialité Partie écrite

Durée : 4 heures Coefficient : 6

L'usage de la calculatrice est autorisé

L'usage d'une calculatrice de poche à fonctionnement autonome, sans imprimante et sans moyen de transmission, à l'exclusion de tout autre élément matériel ou documentaire, est autorisé conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999 ; BOEN n° 42.

Ce dossier comporte 13 pages annexes comprises

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

Le sujet se présente sous la forme de 2 sous-parties indépendantes.

Page de garde		Page 1
Sommaire		Page 2
Sous-partie 1 : Sujet de gestion « API Restauration »		90 points
<i>Premier dossier : API Restauration et le marché de la restauration collective</i>		Page 3
<i>Deuxième dossier : API Restauration et le développement durable</i>		Page 4
<i>Troisième dossier : API Restauration et le segment de la restauration scolaire</i>		Page 4
Annexe 1	Restauration collective, la crise, une opportunité	Page 5
Annexe 2	Principaux offreurs sur le marché de la restauration collective	Page 5
Annexe 3	Cantina 2014 a relevé le défi	Page 6
Annexe 4	Chiffres d'affaires d'API Restauration de 2010 à 2014	Page 7
Annexe 5	Entretien avec Damien Debosque, PDG d'API Restauration	Page 7
Annexe 6	Rapport développement durable d'API Restauration (extraits)	Page 8
Annexe 7	L'heure du développement durable	Page 8
Annexe 8	Les sociétés intègrent mieux le développement durable	Page 9
Annexe 9	La campagne « Dis le BIO, c'est quoi ? »	Page 10
Annexe 10	Comment sont fixés les prix des repas d'une cantine scolaire ?	Page 11
Annexe 11	Éléments de calcul du prix des menus proposés par API Restaurant pour les écoles primaires	Page 11
Annexe 12	Enquête de satisfaction auprès des parents (extraits)	Page 12
Sous-partie 2 : Question relative à une problématique de gestion		30 points
		Page 13

Sous-partie 1 : Sujet de gestion

Le sujet proposé s'appuie sur une situation réelle d'entreprise, simplifiée et adaptée pour les besoins de l'épreuve. Pour des raisons évidentes de confidentialité, les données chiffrées et les éléments de la politique commerciale de l'entreprise ont pu être modifiés.

Il est demandé au candidat de se situer dans le contexte des données présentées et d'exposer ses solutions avec concision et rigueur en prenant soin de justifier ses démarches.



Créée en 1956, API Restauration est une entreprise de restauration collective. Elle est implantée sur le territoire national, et compte en 2014, 3 500 clients répartis en 5 segments :

- la restauration d'entreprise (30,40 %),
- la restauration scolaire (24,60 %),
- la restauration des personnes âgées : maisons de retraite, etc (27,50 %),
- la restauration santé : hôpitaux, cliniques, etc (16 %),
- la restauration des crèches (1,50 %).

L'entreprise envisage de renforcer sa position sur le marché de la restauration collective et recherche de nouveaux axes de développement.

Premier dossier : **API RESTAURATION ET LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE**

API Restauration a décidé de poursuivre son développement sur le marché de la restauration collective. Pour cela l'entreprise doit s'adapter aux évolutions sociétales et aux contraintes du marché.

Travail à faire (annexes 1 à 4) :

- 1.1 Analysez les performances commerciales des principaux offreurs sur le marché de la restauration collective.
- 1.2 Qualifiez le type d'approche mercatique suivi par les entreprises de restauration collective. Justifiez votre réponse.
- 1.3 Repérez les différentes dimensions de l'environnement qui doivent être prises en compte par les entreprises de restauration collective pour s'adapter au marché.
- 1.4 Estimez le chiffre d'affaires prévisionnel que pourrait réaliser API Restauration en 2015.
- 1.5 Justifiez la décision d'API Restauration de continuer à se développer sur le marché de la restauration collective.

Deuxième dossier : API RESTAURATION ET LE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour s'adapter aux évolutions du marché, API Restauration s'est engagée dans la voie du développement durable.

Travail à faire (annexes 5 à 8) :

- 2.1 Mettez en évidence les différentes approches du positionnement durable de l'entreprise.
- 2.2 Identifiez les raisons qui ont conduit API Restauration à s'engager dans une démarche de mercatique durable.
- 2.3 Indiquez les limites d'une stratégie de mercatique durable qu'API Restauration doit prendre en compte.
- 2.4 Précisez en quoi la mercatique durable est créatrice de valeur pour API Restauration.

Troisième dossier : API RESTAURATION ET LE SEGMENT DE LA RESTAURATION SCOLAIRE

API Restauration renforce ses actions de mercatique durable auprès d'un de ses segments de clientèle : la restauration scolaire. De ce fait, en 2015, l'entreprise décide d'enrichir son offre en augmentant la part des produits biologiques dans les repas « bio » qu'elle propose aux cantines des écoles primaires, et d'en faire la promotion.

Travail à faire (annexes 9 à 12) :

- 3.1 Identifiez l'objet, les cibles et les objectifs de communication de la campagne « Dis le Bio, c'est quoi ? ».
- 3.2 Appréciez la rentabilité de l'offre de repas « bio » aux écoles primaires par rapport à l'offre non bio.
- 3.3 Analysez la satisfaction des parents des enfants des écoles primaires qui ont profité de l'offre de repas « bio » d'API Restauration.
- 3.4 Jugez de l'intérêt pour API Restauration d'étendre son offre de repas « bio » à d'autres segments de sa clientèle.

ANNEXE 1 : Restauration collective, la crise, une opportunité

Les entreprises de restauration collective ont réussi à tirer leur épingle du jeu en 2014, dans un marché plus concurrentiel et soumis aux pressions économiques. Pour gagner des parts de marché, elles ont privilégié, outre la croissance externe, les canaux courts, la nutrition et la diversification de l'offre.

Les temps sont difficiles, mais les entreprises de restauration collective sont parvenues à afficher de bons résultats. Elles ont connu un taux important de renouvellement de leurs contrats avec leurs clients en 2014 (plus de 75 %). Preuve sans doute d'une adéquation entre la demande et l'offre. Elles ont également tiré profit de la progression du nombre d'enfants dans les écoles et de personnes âgées dans les maisons de retraite.

Cela étant, les tensions persistent. Malgré une progression de son chiffre d'affaires, l'OCRS¹ déclare que 2014 a été une année très difficile en raison des augmentations des prix des matières premières et de la diminution du prix de vente des produits (repas, menus, etc.) par rapport à 2013.

Les entreprises de restauration collective sont contraintes de se diversifier en lançant de nouveaux concepts, en particulier dans le secteur de la restauration rapide, en offrant des produits adaptés au grand-âge et en répondant aux multiples exigences de leurs clients. « *La volonté de redonner du sens à l'acte d'achat, de consommer des produits locaux et de soutenir les petits producteurs a relancé l'intérêt pour les canaux courts, commente Xerfi². Les aliments issus de ces filières sont perçus comme étant de meilleure qualité et offrant une meilleure traçabilité, dans un contexte de remise en cause de l'hyperconsommation et de craintes à propos de nouvelles crises sanitaires. Les considérations environnementales sont devenues un critère de décision pour les consommateurs, inquiets des dégâts de l'agriculture intensive. Et la réglementation renforce les obligations des entreprises de restauration collective qui doivent proposer davantage de produits biologiques et locaux. Ces dernières font évoluer leurs politiques d'approvisionnement, souvent en partenariat avec des administrations publiques* ».

Source : Néorestaurations

ANNEXE 2 : Principaux offreurs sur le marché de la restauration collective

Sociétés de restauration	CA 2014 en millions d'euros	Croissance du CA 2014/2013 en %	Nombre total de repas 2013 (en millions)	Nombre total de repas 2014 (en millions)
SODEXO	2 048	4,5 %	341	332
ELIOR	2 044	11,3 %	308	348
COMPASS	1 181	2 %	195	198
API RESTAURATION	334	9,2 %	91	97
DUPONT RESTAURATION	157	1,9 %	40	41

Le marché global de la restauration collective est de 6 350 millions d'euros en 2014.

Source : Collectivités Express

¹ OCSR : Office Central de Restauration Scolaire.

² Xerfi : Institut d'études économiques privé, spécialisé dans les analyses sur les secteurs et les entreprises.

ANNEXE 3 : Cantina 2014 a relevé le défi

Rendez-vous attendu par les professionnels, la convention Cantina³ édition 2014 avait choisi comme thème « Les nouveaux leviers de performance en restauration collective ».

Après l'entrée en matière d'Olivier Schram (PH Partners, qui organise Cantina), François Blouin (Food Service Vision⁴) a présenté un panorama des indices de performance « clés » de la profession : fréquentation, prises alimentaires, budgets... Depuis la précédente édition de Cantina, il a apporté un éclairage sur les tendances : dimension environnementale, nouvelle réglementation qui vise à améliorer la qualité nutritionnelle des repas servis en collectivité et qui impose notamment des règles pour lutter contre l'obésité et le surpoids, budgets en diminution pour les collectivités locales, mais augmentation des coûts (le prix d'achat des matières premières agricoles a augmenté de 6 % en 2 ans), segmentation de l'offre (davantage de snacking⁵, présence de grandes marques commerciales comme Danone).

Les attentes sont fortes sur le retour au goût et l'envie de se faire plaisir. La fréquentation de la restauration collective est en hausse. Elle bénéficie de la baisse du pouvoir d'achat : les consommateurs préférant la restauration collective moins chère à la restauration commerciale.

Les perspectives pour les professionnels de la restauration collective sont les suivantes : guides des bonnes pratiques (par exemple la lutte contre le gaspillage), mutualisation des initiatives locales, faire plus et mieux avec moins de budget, faire manger des légumes aux enfants, recréer de la satisfaction pour le consommateur...

Le facteur prix reste dominant

Au triptyque qualité/coût/délai sont venus s'ajouter les critères de responsabilité sociale de l'entreprise, de nutrition publique, d'innovation et de développement durable. Parmi les tendances observées : plus de bio et d'achats de proximité dans le scolaire public, un facteur prix qui reste dominant face au contexte de contraction budgétaire des services de l'État.

Réduire et recycler les déchets

Autre levier, autre registre : la valorisation de la filière « déchets » et la réduction du gaspillage. Mathieu François, expert du cabinet PH Partners, a montré qu'*« au-delà des obligations réglementaires, de réelles opportunités sont à saisir »*. En France, on compte 260 kg de nourriture jetés par an et par habitant, dont 36 % par les consommateurs. Les intervenants ont rappelé le contexte réglementaire sur la gestion des bio-déchets, avec les seuils pour les restaurants. Parmi les solutions pour mieux « *réduire, remplacer, réutiliser, recycler* » : des campagnes de sensibilisation, une évolution des pratiques (mode de service, adaptation des quantités servies, niveau d'exigence...), des méthodes de tri, etc.

Source : collectivites-express.com

³ Convention Cantina : Réunion professionnelle dédiée aux acteurs, prescripteurs et clients de la restauration collective.

⁴ Food Service Vision : Cabinet de conseil aux entreprises spécialisé en consommation hors domicile.

⁵ Snacking : Consommation alimentaire qui s'effectue en dehors ou à la place du repas classique.

ANNEXE 4 : Chiffres d'affaires d'API Restauration de 2010 à 2014

Années	CA en millions d'euros
2010	217
2011	246
2012	277
2013	306
2014	334

Source interne

ANNEXE 5 : Entretien avec Damien Debosque, PDG d'API Restauration

Vous communiquez beaucoup sur le développement durable. Pour quelles raisons ?

Le développement durable est une préoccupation significative de nos clients et des collectivités locales qui ont intégré cette démarche dans leurs critères de choix d'une société de restauration collective. Notre positionnement développement durable nous permet aussi de faire la différence avec certains de nos concurrents, dans l'esprit de nos clients.

Quels sont les grands axes de votre démarche développement durable ?

Depuis 2008, API a formalisé sa démarche éthique et responsable en adhérant, de façon volontaire, au pacte mondial qui engage les entreprises à soutenir 10 principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la protection de l'environnement. Nous participons de ce fait à la diffusion et au rayonnement des valeurs de développement durable auprès des autres entreprises.

Notre démarche nous permet de concilier le développement économique avec la protection de l'environnement et le progrès social et sociétal. Elle s'est structurée autour de 3 engagements : agir pour le bien-être et la santé de nos convives⁶, sensibiliser et former aux enjeux du développement durable nos convives et collaborateurs, assurer le progrès social.

Comment mesurez-vous les performances de votre démarche développement durable ?

Nous avons créé un service dédié au développement durable avec deux collaborateurs qui mettent en place et suivent des indicateurs sur les restaurants scolaires concernés par la démarche développement durable : par exemple, la distance des principaux fournisseurs, le poids des déchets, etc. Ce service mesure aussi la satisfaction des convives par des enquêtes régulières, dont les résultats nous sont toujours favorables jusqu'à aujourd'hui.

L'entreprise vient d'être primée par le trophée de l'économie responsable notamment pour la réduction du gaspillage alimentaire dans les restaurants. J'ai pris l'engagement de réduire le gaspillage alimentaire de 20 % d'ici 2017. Cela représente plus de 4 tonnes de déchets par jour pour les 1 500 restaurants gérés en France.

Un bilan global positif puisque la réduction du gaspillage nous permet de réaliser des économies importantes, et donc nous avons pu maintenir nos prix : nos bénéficiaires ont progressé de façon significative depuis notre implication dans cette démarche de développement durable.

Source interne

⁶ Convives : usagers de la restauration collective (exemples : les élèves ou les salariés d'une cantine, les patients de l'hôpital...).

ANNEXE 6 : Rapport développement durable d'API Restauration (extraits)



Notre engagement API : Nous nous engageons à réduire significativement nos émissions de gaz à effet de serre, nos consommations énergétiques et le volume de nos déchets.

- La mesure et la réduction de nos émissions de gaz à effet de serre.
- La réduction et la valorisation des déchets (tri des déchets, action de sensibilisation de lutte contre le gaspillage alimentaire).
- La préservation des ressources naturelles et énergétiques (réduction des consommations d'énergie et d'eau en cuisine...).



Notre engagement API : Nous nous engageons à produire des repas respectueux de l'équilibre alimentaire adapté à chacun et à sélectionner des produits régionaux et de qualité.

- La nutrition (composition des menus qui garantit l'équilibre alimentaire et nutritionnel, sensibilisation des convives sur l'importance d'une alimentation diversifiée et saine...).
- Une alimentation saine, de qualité (pas d'OGM⁷, d'huile de palme... dans nos menus) et des achats responsables (achats de produits chez des producteurs locaux, issus de l'agriculture biologique et du commerce équitable).
- La sécurité alimentaire (mise en place de contrôles afin de réduire au maximum les risques alimentaires).



Notre engagement API : Nous nous engageons à favoriser le bien-être de nos collaborateurs et à assurer le progrès social au sein de notre entreprise.

- La proximité avec nos collaborateurs (entreprise à dimension humaine).
- Le respect de nos collaborateurs (égalité des chances, reconnaissance du travail et des compétences des salariés).

Source : D'après le rapport développement durable d'API Restauration

ANNEXE 7 : L'heure du développement durable

Jusqu'à présent en retrait dans les préoccupations des établissements du privé, le développement durable fait son apparition, sous l'impulsion des nouvelles réglementations notamment celles du Grenelle 2⁸. Les produits bio sont surtout prisés dans le secteur public. Cette tendance de fond s'accompagne d'une implication forte en faveur de l'environnement et d'actions pédagogiques. Des campagnes de sensibilisation au gaspillage, au recyclage, à la biodiversité se multiplient. De plus en plus fréquemment, les organisations sont en demande d'engagements visant à des réductions de consommation d'eau, d'électricité, etc.

Ce qui est étonnant, c'est de constater que, dans un marché soumis à des pressions économiques, les clients se montrent plus exigeants (labels, traçabilité) sans revoir pour autant leur enveloppe budgétaire à la hausse.

⁷ OGM : Organisme Génétiquement Modifié.

⁸ Grenelle 2 : Le 13 juillet 2010, la promulgation du Grenelle 2 a décidé d'imposer aux entreprises un rapport sur leur responsabilité sociale et environnementale afin de rendre public les données relatives à l'environnement et à la société.

ANNEXE 8 : Les sociétés intègrent mieux le développement durable

« Pour les entreprises, cela signifie que leurs objectifs ne doivent pas se limiter à la seule prise en compte des intérêts des actionnaires et des partenaires financiers », explique Thierry Raes, responsable des activités développement durable chez PwC⁹. D'autres parties prenantes ont fait leur « entrée dans le jeu », comme les fournisseurs, sous-traitants, salariés et clients. Mais aussi les médias, les ONG¹⁰, la communauté scientifique, les riverains, ou encore les élus. « Le développement durable oblige les entreprises à changer de modèle de croissance et à s'approprier de nouveaux leviers de performance », ajoute l'expert de PwC.

Certains critiques voient dans cette approche une nouvelle contrainte imposée aux entreprises. Mais pour Thierry Raes, « le développement durable est également source de création de valeur pour les entreprises, dans la mesure où il représente non seulement une opportunité de réduction des risques et la possibilité de valoriser en termes de prix leur offre mais aussi de conquête de nouveaux marchés et de création de nouveaux modèles économiques».

Des montants considérables en jeu

« Enfin, l'entreprise doit, pour tirer profit du développement durable, se positionner sur les nouveaux métiers et sur de nouveaux produits qui peuvent être porteurs de croissance forte », ajoute l'expert de PwC. Des montants considérables sont en jeu. Ainsi, le marché des biens et services liés à l'environnement représenterait 1 370 milliards de dollars (environ 960 milliards d'euros) aujourd'hui et pourrait doubler d'ici à 2020. Cependant, pour réellement profiter de cette opportunité les entreprises doivent mettre en place des actions concrètes (faire davantage appel à des fournisseurs locaux pour réduire l'empreinte carbone, proposer des produits de saison, sensibiliser les consommateurs, etc.) et prévoir le financement de celles-ci.

Comme le relèvent les critiques, certains acteurs vantent leur politique de développement durable pour « verdir » leur image. C'est ce qu'on appelle le « greenwashing¹¹ ». Même si ces cas sont plus rares aujourd'hui, note Thierry Raes, qui cite les bonnes pratiques mises en place dans de nombreux secteurs, comme l'automobile, le BTP¹², ou encore les produits de grande consommation, ces acteurs sont sévèrement jugés par les consommateurs.

Source : lefigaro.fr

⁹ PwC : cabinet d'expertises et de conseils auprès des entreprises.

¹⁰ ONG : organisations non gouvernementales.

¹¹ Greenwashing : éco-blanchiment.

¹² BTP : Bâtiment et travaux publics.

ANNEXE 9 : La campagne « Dis le BIO, c'est quoi ? »

API Restauration pense que l'adoption de bons comportements en matière de développement durable, dès le plus jeune âge, est primordiale.

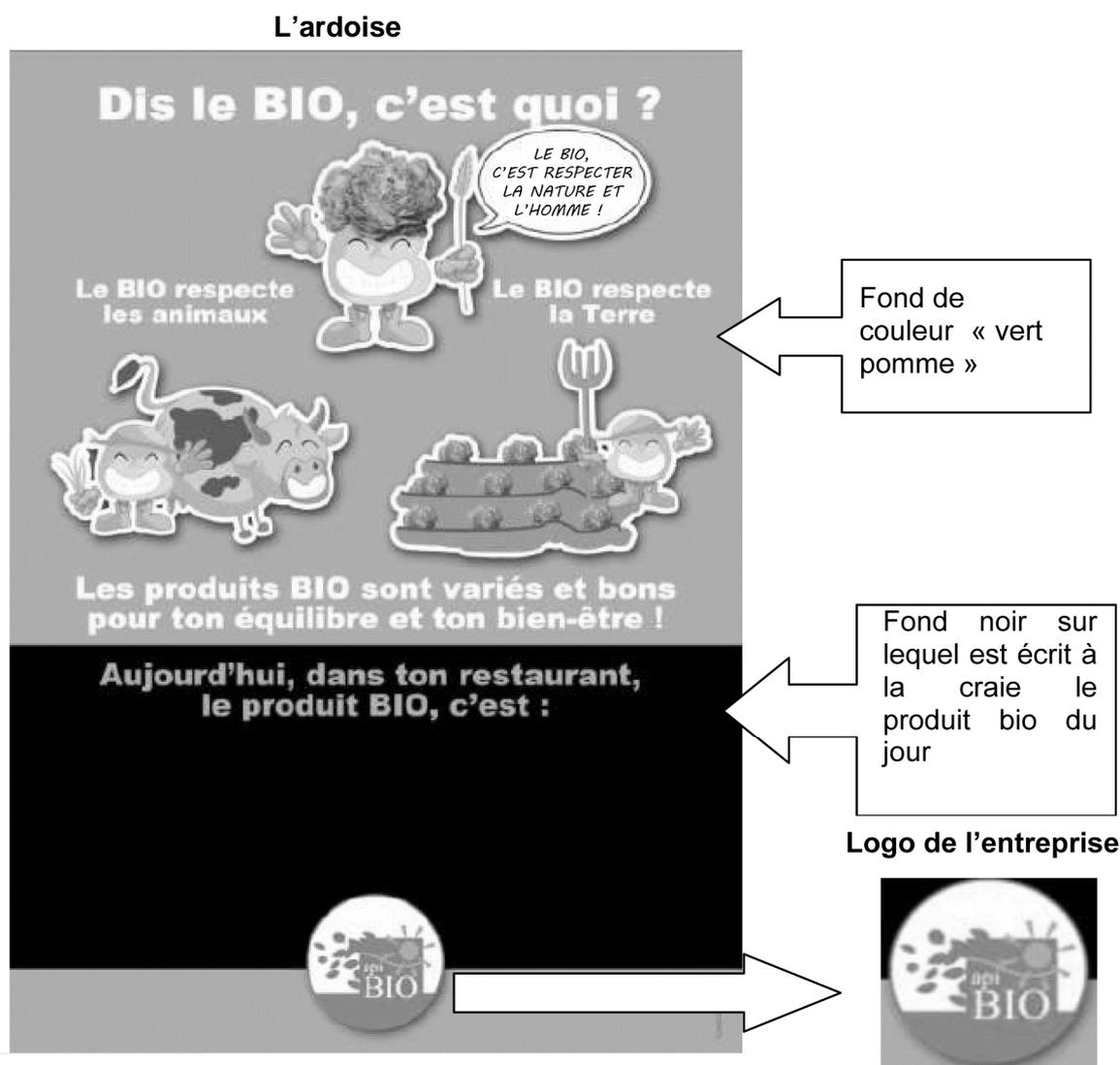
L'entreprise propose, dans les restaurants scolaires des écoles primaires, les ardoises « Dis le BIO, c'est quoi ? » pour accompagner sa nouvelle offre de repas enrichis de produits bio. Cette action a pour but de mettre l'accent sur les avantages de la consommation de produits issus de l'agriculture biologique : équilibre, bien-être et santé et sur les valeurs sous-tendues par ce mode de production agricole : respect de l'homme et de la nature.

Comment ça marche ?

C'est très simple :

- devant l'entrée de la cantine, une ardoise annonce tous les jours le produit bio contenu dans le menu du midi ;
- en cuisine, sont proposées aux chefs cuisiniers des recettes réalisées par un conseiller culinaire d'API Restauration pour mettre en avant le produit bio.

L'ardoise et une PLV¹³ qui décrit les bienfaits du bio sous forme ludique (BD, légumes et fruits bio présentés sous forme de personnages rigolos) sont renouvelées gratuitement tous les trimestres.



Source interne

¹³ PLV : Publicité sur le Lieu de Vente.

ANNEXE 10 : Comment sont fixés les prix des repas d'une cantine scolaire ?

Si les prix d'un repas à la cantine varient d'une école primaire à une autre, c'est parce qu'ils sont fixés librement par les communes. Celles-ci ont néanmoins la contrainte de ne pas facturer un repas plus cher que son coût de revient. Les tarifs sont votés en conseil municipal.

L'élaboration de ces repas peut être assurée directement par la commune, ou déléguée à une entreprise de restauration collective comme API Restauration.

En moyenne le prix d'un repas imposé aux fournisseurs se situe autour de 2 € HT.

Source : ledauphine.com

ANNEXE 11 : Éléments de calcul du prix des menus proposés par API Restauration pour les écoles primaires

En 2014, avant l'intégration de produits bio dans les repas, la tarification d'un repas non bio d'API Restauration aux écoles primaires se décomposait ainsi :

- Prix de vente hors taxe :	2,10 €
- Prix des denrées alimentaires :	1,30 €
- Main d'œuvre :	0,35 €
- Autres charges :	0,20 €
- Marge :	0,25 €

En 2015, l'intégration de 20 % de produits bio dans les menus a fait augmenter de 0,05 € le prix des denrées alimentaires (par repas).

La campagne de sensibilisation qui accompagne la nouvelle offre génère un coût de 0,01 € par repas.

Cependant, API Restauration n'a pas augmenté son prix de vente hors taxe afin de respecter les contraintes de prix imposées par les communes, pour la restauration scolaire.

En 2014, API Restauration a vendu 2,4 millions de repas aux écoles primaires. Depuis qu'elle a mis en place cette nouvelle offre « bio », l'entreprise a constaté une progression de 12 % de ses ventes dans ce segment.

Source interne

ANNEXE 12 : Enquête de satisfaction auprès des parents (extraits)

API Restauration a mené conjointement avec certains établissements scolaires primaires clients, une enquête auprès de parents dont les enfants déjeunent à la cantine. L'objectif était de connaître la satisfaction des parents quant à l'intégration de produits bio dans les repas « bio » proposés aux enfants.

Votre école propose chaque jour des repas intégrant des produits bio, le saviez-vous ?	
Oui	85 %
Non	15 %

Qu'appréciez-vous dans les repas « bio » servis à vos enfants ? (Plusieurs réponses possibles)	
La qualité des repas (plus de fruits et légumes)	30 %
La diversité des aliments	12 %
L'engagement de l'école dans une démarche durable	21 %
La préservation de la santé des enfants	45 %
Je ne sais pas	5 %

Accepteriez-vous une augmentation du prix du repas « bio » ?	
Oui	18 %
Non	54 %
C'est à la collectivité de prendre en charge	28 %

Si oui, quel surcoût par repas seriez-vous prêt à accepter ?	
5 centimes	52 %
10 centimes	28 %
15 centimes	16 %
20 centimes ou plus	4 %

Que reprochez-vous à l'intégration du bio dans nos menus ? (Plusieurs réponses possibles)	
Pas assez informé par l'école sur le bio dans les menus	22 %
Peur que ce ne soit pas des produits vraiment bio	27 %
Pas assez de produits bio dans les repas	22 %
Peur que le repas déplaie à mon enfant (manque de goût, n'aime pas les légumes...)	15 %
Pas d'intérêt pour le bio	10 %
Peur de l'augmentation du prix de la cantine	54 %
Aucun reproche	28 %

Globalement êtes-vous satisfait des repas « bio » servis à la cantine ?	
Très satisfait	12 %
Satisfait	42 %
Plutôt satisfait	28 %
Peu satisfait	11 %
Pas du tout satisfait	5 %
Je ne sais pas	2 %

Source interne

Sous-partie 2 : Question relative à une problématique de gestion

Le développement durable est une préoccupation sociétale qui implique aujourd'hui toutes les parties prenantes de la société. Les entreprises, conscientes de leur responsabilité dans ce domaine, modifient leur approche mercatique pour répondre à cette évolution et doivent à la fois être en quête de croissance et avoir un souci d'engagement responsable.

En une ou deux pages au maximum, à partir de vos connaissances et en vous inspirant de la situation présentée dans la première sous-partie, vous répondrez à la question suivante :

Le positionnement sur le développement durable justifie-t-il un prix plus élevé ?