

SESSION 2005

BREVET DE TECHNICIEN SUPERIEUR

ACTION COMMERCIALE

U5 - STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE

Durée : 6 heures

Coefficient : 5

**Calculatrice et plan comptable autorisés.
Tout autre matériel et document de référence sont interdits.**

**Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il soit complet.
Le sujet comporte 23 pages, numérotées de 1 à 23.
(sans compter la page de garde)**

Code sujet : ACSTGC

**Brevet de Technicien Supérieur
ACTION COMMERCIALE
SESSION 2005**

STRATEGIE ET GESTION COMMERCIALE

Epreuve 5 - Unité 5

Coefficient : 5

Durée : 6 heures

*Calculatrice et plan comptable autorisés
Ce sujet comporte 23 pages*

LA BRIOCHE DOREE



Née à Brest en 1976, La Brioche Dorée s'est imposée comme le leader de la restauration rapide de tradition française. La Brioche Dorée maintient son avance grâce à une politique ambitieuse de développement en France et à l'international.

L'enseigne appartient au groupe Le Duff, du nom de son fondateur, créateur également des enseignes :

- Del Arte (numéro 1 français de la « cuisine du soleil pizza-pasta »),
- Le Fournil de Pierre (le sens de la boulangerie traditionnelle retrouvée),
- Bridor (leader de la production de viennoiserie fine).

L'ensemble représente plus de 500 restaurants et boulangeries, dégageant en tout environ 540 millions d'euros de chiffre d'affaires, avec une croissance annuelle de plus de 25% en moyenne. Le groupe est présent dans 15 pays.

La Brioche Dorée propose une offre quotidienne et variée de produits différents tels que des viennoiseries, sandwiches, salades, plats chauds et boissons en fonction des instants de consommation : à emporter ou à consommer sur place.

Forte de son image d'enseigne de restauration rapide à la française, La Brioche Dorée entend aujourd'hui poursuivre son développement en renforçant son positionnement axé sur la tradition. Elle envisage ainsi de lancer une nouvelle brioche familiale.

Monsieur Bertrand, directeur mercatique de l'enseigne, vous demande de l'assister en étudiant successivement les dossiers suivants :

- Le marché de la restauration rapide
- Le lancement d'une nouvelle brioche
- Le développement du réseau de franchisés.

NB : Pour préserver la confidentialité des données, certains chiffres ont été modifiés ou adaptés.

DOSSIER 1 – LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION RAPIDE
(Annexes 1 à 11)

Monsieur Bertrand souhaite améliorer sa connaissance du marché de la sandwicherie-viennoiserie afin de mieux répondre aux attentes de la clientèle.

- 1.1 Énoncez les caractéristiques essentielles de l'offre sur le marché de la restauration rapide.
- 1.2 Déterminez le profil des consommateurs sur le marché de la restauration rapide. Identifiez leurs attentes, leurs motivations et leurs freins.
- 1.3 Repérez les forces et les faiblesses de La Brioche Dorée sur le marché de la sandwicherie-viennoiserie.
- 1.4 Commentez le positionnement de La Brioche Dorée.

DOSSIER 2 – LE LANCEMENT D'UNE NOUVELLE BRIOCHE
(Annexe 12)

Monsieur Bertrand souhaite lancer une nouvelle brioche à déguster en famille. Pour accompagner ce lancement de la nouvelle brioche, il a décidé de réaliser une opération de promotion des ventes auprès des franchisés (budget de 50 000 €). Vous l'aidez dans cette démarche.

2.1 Monsieur Bertrand hésite entre plusieurs noms :

- La Briochette,
- La Dorée,
- La Bonne Brioche,
- Le Complet,
- La Familiale,
- La Croustillante,
- L'Authentique.

Proposez un nom pour la nouvelle brioche. Justifiez votre choix.

2.2 Présentez les objectifs de l'opération promotionnelle.

2.3 Calculez le résultat prévisionnel du nouveau produit dans les quatre hypothèses suivantes :

- Absence d'action promotionnelle,
- Réduction de prix,
- Augmentation de la taille du produit vendu,
- Jeu.

Présentez les calculs pour les 2 premiers mois suivant le lancement.

2.4 Proposez l'action promotionnelle la plus pertinente. Justifiez votre choix.

DOSSIER 3 – LE DEVELOPPEMENT DU RESEAU DE FRANCHISES (Annexes 13 et 14)

M. Bertrand souhaite développer son réseau de distribution en privilégiant le système de franchise.

3.1 Mettez en évidence le profil type d'un franchisé Brioche Dorée .

3.2 Proposez des moyens permettant le recrutement de nouveaux franchisés.

3.3 Calculez le résultat du réseau pour zéro, cinq, huit franchisés recrutés. Que concluez-vous ?

Barème de correction sur 100 points :

DOSSIER 1	35 points
DOSSIER 2	25 points
DOSSIER 3	30 points
FORME	10 points

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Titre	Pages
Annexe 1	Présentation de l'enseigne La Brioche Dorée	5
Annexe 2	Restauration commerciale en 2002	6
Annexe 3	Les différents concepts de restauration	7 et 8
Annexe 4	Le classement des groupes de la restauration	9
Annexe 5	Sandwiches : Les industriels mettent les bouchées doubles	10 et 11
Annexe 6	Sandwiches : L'offre industrielle s'emballe	12 et 13
Annexe 7	Les principales enseignes de restauration rapide de tradition française	14
Annexe 8	Les comportements et attentes des Français en matière de restauration	15
Annexe 9	La restauration rapide et ses consommateurs	16 et 17
Annexe 10	Points abordés dans une étude de satisfaction réalisée pour La Brioche Dorée	18
Annexe 11	Etude d'image	19
Annexe 12	Opération promotionnelle	20
Annexe 13	Caractéristiques du réseau Brioche Dorée	21 et 22
Annexe 14	Développement du réseau	23

ANNEXE 1 : PRESENTATION DE L'ENSEIGNE LA BRIOCHE DOREE

Entreprise familiale fondée par Louis Le Duff en 1976, leader de la restauration Rapide de Tradition Française avec un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros, l'enseigne est présente à travers plus de 330 points de vente en Europe.

Elle propose une offre variée de viennoiseries, pâtisseries, sandwiches, salades accompagnées de boissons. Deux fois par an, l'offre s'enrichit de nouveautés. Les restaurants La Brioche Dorée proposent très régulièrement à leurs clients des promotions avantageuses et des animations spéciales.

L'enseigne axe sa stratégie sur le respect des saveurs et de la tradition française, mais aussi sur la qualité de l'accueil et le choix de ses emplacements.

L'enseigne souhaite développer son leadership en répondant toujours mieux aux attentes de renouvellement, d'authenticité et de bien-être de ses clients.



Dans les restaurants, les boulangers et pâtisseries préparent tout au long de la journée les produits La Brioche Dorée à partir des recettes établies par Jean-Jacques Massé - Meilleur Ouvrier de France 1996 - et son équipe.

La Brioche Dorée maintient son avance grâce à un plan de développement et d'ouvertures ambitieux.

La Brioche Dorée offre un vaste choix de produits répondant aux attentes de tous les moments de la journée (petit déjeuner, déjeuner, goûter), à déguster sur place ou à emporter. Toute la gamme est préparée à partir de matières premières rigoureusement sélectionnées.

<p>Les chiffres de La Brioche Dorée : 200 millions d'euros de CA 330 restaurants / 10 ouvertures par an plus de 80 restaurants en franchise plus de 80 restaurants Europe & Monde Nouveau concept « Brioche Dorée Café »</p>	<p>La répartition du chiffre d'affaires 50 % du CA en salle et 50 % à emporter 60 % du CA à l'heure du déjeuner</p>
<p>La répartition des restaurants : 40 % Paris et 60 % Province 50 % Centres Villes et 50 % Centres Commerciaux</p>	<p>La clientèle : 120 000 clients par jour <u>Sexe</u> : 72 % femmes et 28 % hommes <u>Age</u> : 54 % de 25-45 ans 19 % de 20-24 ans <u>Fidélisation</u> : 54 % de clients réguliers 25 % 1 fois par semaine</p>
<p>Axes de développement : 150 ouvertures dans les 5 ans à venir Accélérer la couverture Paris / Ile de France Développer la franchise</p>	<p><u>Critères de visite :</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1) rapidité de service 2) proximité du lieu de travail 3) qualité produits 4) accueil

Sources : Documents internes, La Brioche Dorée.

ANNEXE 2 - RESTAURATION COMMERCIALE EN 2002

En 2002, la dégradation de la conjoncture économique en Europe se traduit par un ralentissement de la croissance. Si les acteurs de la restauration rapide parviennent à tirer leur épingle du jeu, ce n'est pas le cas des leaders de la restauration traditionnelle dont les concepts apparaissent moins attractifs et souvent trop chers. La majorité des opérateurs de restauration commerciale ont été affectés par une conjoncture économique médiocre qui a entravé la consommation. Par ailleurs, « l'effet euro », qui a conduit de nombreuses enseignes à arrondir les prix à la hausse et à augmenter leur ticket moyen, contribue, lui aussi, au tarissement de la fréquentation car les consommateurs tendent à restreindre les dépenses dites de loisirs.

L'Espagne et la France témoignent toujours d'un certain dynamisme, cette dernière marque le pas et la progression affichée par les chaînes françaises est boostée avant tout par les performances de la restauration rapide.

Évalué à 32,19 milliards d'euros, le chiffre d'affaires de la restauration commerciale n'a que très peu progressé en 2002. La hausse enregistrée dépasse à peine 1,3 %.

Cette hausse reste pourtant à apprécier avec prudence. Elle serait en partie dopée artificiellement par l'augmentation des prix. Car, si l'on se réfère au nombre de couverts servis, le secteur a perdu, selon Gira Sic Conseil, entre 10 et 12 % en volume. Une baisse notoire, surtout enregistrée en soirée.

Le segment grill & viande retrouve du tonus

Alors que plusieurs enseignes avaient souffert de l'impact de la crise de l'ESB en 2001, celui-ci a disparu en 2002. Ainsi, Hippopotamus a retrouvé une fréquentation normale.

La restauration traditionnelle en forme

Les brasseries affichent, dans l'ensemble, des programmes d'activité satisfaisants.

La pizza mise sur les pâtes

Le segment de la pizza, qui généralement résiste bien aux hoquets de la restauration, a légèrement marqué le pas alors qu'il tutoyait les 10 % de croissance annuelle. Le poids lourd du secteur Pizza del Arte, progresse de 8 %, après une hausse à deux chiffres en 2001.

Cafétérias, vers d'autres relais de croissance

Déjà en chute depuis plusieurs années, les cafétérias (hors autoroutes) n'ont pas été épargnées. Le secteur reste stable mais au prix de rénovations lourdes. En témoigne Casino Cafétéria, dont les restaurants rénovés réalisent un CA supérieur de 43 % à l'ancienne version.

« On reproche aux cafétérias l'absence d'ambiance qui leur ôte toute connotation festive, cause de l'hémorragie en soirée », souligne Olivier Bertrand PDG du Groupe Bertrand.

La restauration à thème touchée de plein fouet

S'il est un secteur qui bat au rythme du moral des consommateurs, c'est bien celui des restaurants thématiques. Destination festive, il est très exposé en cas de mauvaise conjoncture.

Source : Néorestaurations n° 398 Mai 2003

ANNEXE 3 - LES DIFFERENTS CONCEPTS DE RESTAURATION

1 : Introduction

Un nouveau mode de vie....

De l'arrivée des congés payés en 1936 aux récents textes sur les 35 heures de travail hebdomadaires, l'univers du travail a considérablement évolué. Que pouvons nous constater ?

Nous sommes de plus en plus nombreux à travailler (avec l'arrivée des femmes)
Nous vivons assez loin de nos lieux de travail (lieu de vie hors agglomération). Le travail hebdomadaire est diminué. Nous attachons de l'importance à nos loisirs. Nous nous déplaçons plus facilement (diversité et proximité des moyens de transports). Nous prenons de plus en plus de repas hors de chez nous (en moyenne 2,9 déjeuners ou dîners hebdomadaires). Nous mangeons plus vite (en 1975 les consommateurs restaient 1h22 à table, en 1998, 38 minutes)

...avec de nouvelles formes de repas

Cette évolution a profondément modifié le paysage hôtelier français afin de mieux répondre aux nouvelles attentes des consommateurs. Mais quelles sont les attentes du consommateur d'aujourd'hui ?

Avec les 4,8 millions de repas servis par jour en restauration commerciale, Il est possible de répertorier nos habitudes alimentaires selon trois grands types de repas :
Le repas nutrition, le consommateur cherche avant tout à couvrir ses besoins physiologiques, c'est le repas pris rapidement entre midi et treize heures, parfois moins. Ce type de repas représente 59% des repas servis en restauration commerciale.

Le repas d'affaires, ce type de repas ne représente plus que 1% des repas servis en restauration commerciale. Il se passe essentiellement dans les établissements les plus prestigieux.

Le repas loisir, il représente 40% des repas servis en restauration commerciale. Ce sont les repas pris pendant des sorties privées, entre amis ou en famille.

De ces nouvelles habitudes de consommation, de nouvelles offres sont apparues.

2 : Les différentes formules de restauration

➤ La restauration traditionnelle

Cette branche comporte des établissements très variés et se compose essentiellement de petites entreprises individuelles. C'est le type d'établissement où chaque chef d'entreprise peut laisser libre cours à sa créativité et à son imagination. Ils sont les héritiers de la tradition gastronomique française.

Les restaurants classiques, ce sont les restaurants indépendants qui se destinent à une clientèle extrêmement variée. Le type de service est lui aussi varié .

Les restaurants d'hôtels, ce sont les restaurants intégrés dans les hôtels, ils constituent un service complémentaire pour le client de passage.

Les pensions de famille, c'est surtout une clientèle d'habitues qui utilise ce type de prestation. Le service est souvent fait à la française ou à l'anglaise.

Les restaurants de tourisme. Le service dans ce type d'établissement doit être effectué par de véritables professionnels.

➤ La restauration à thèmes

Produit : il s'agit de proposer une restauration qui s'articule autour d'un type de produit. Par exemple, il existe un restaurant spécialisé dans les légumes sur Paris.

Pays : ce type de restaurant propose une carte des mets et des vins portant sur un pays.

ANNEXE 3 - LES DIFFERENTS CONCEPTS DE RESTAURATION (suite)

Art de vivre : ici il ne s'agit pas de choisir un pays ou un produit mais plutôt un mode de consommation : restaurants végétariens, diététiques.

➤ La restauration rapide

La restauration rapide est le secteur qui a connu la plus forte croissance ces vingt dernières années. En effet, c'est ce concept qui répond en partie à nos besoins de citoyens modernes (pressés et loin de chez soi).

Le fast-food

Devenus incontournables aujourd'hui, ils proposent une solution de restauration sur place ou à emporter à toute heure de la journée. Le choix est assez limité et très standardisé. Le « drive-in » consiste en un service à emporter destiné aux automobilistes. Le personnel employé n'a généralement pas de formation spécifique aux métiers de l'hôtellerie et les plages horaires de travail rémunéré sont fixées par la pointeuse. Le personnel d'encadrement est formé en interne et provient, pour la majorité, de promotions internes.

Le restauroute

Il s'agit d'une formule de restauration rapide et simplifiée située au bord des autoroutes. Le service est souvent sous forme de self-service.

La cafétéria

Depuis longtemps implantée en France (par le groupe Casino), le principe de la cafétéria consiste en un self-service .

Le snack

Ce type de prestation est souvent associé aux débits de boissons. Le snack consiste à proposer une prestation simple (Hot-dogs et divers sandwiches) à toute heure de la journée, le service se fait au plat sur table ou au comptoir.

La sandwicherie

Le grand "hit" français en matière de restauration rapide (3 sandwiches consommés pour 1 hamburger vendu), cette formule peut paraître banale pourtant elle s'est diversifiée avec des sandwiches "haut de gamme", des sandwicheries spécialisées, les concepts "Brioche Dorée" où fraîcheur et variété sont mises en avant. Le service est généralement à emporter.

La restauration automatique

C'est le distributeur automatique qui distribue le produit au client après insertion des pièces.

3 : Conclusion et évolution

La restauration est un secteur d'activité en perpétuelle évolution et le restaurateur d'aujourd'hui doit toujours se soucier des besoins du consommateur s'il veut perpétuer son activité. Même s'il existe déjà de nombreuses formules, certaines sont encore en cours d'expérimentation comme la vente au poids sur un étal (viandes par exemple), puis préparation et service à la table du client ou bien les essais "top secret" du secteur Fast-food portant sur l'insertion d'une gastronomie traditionnelle dans leurs produits. Certaines sociétés de mercatique comme le Gira ou Coach Omium se sont spécialisées dans les études portant sur nos habitudes de consommation, mais personne ne peut vraiment prévoir le futur.

Source <http://www.technoresto.org>

ANNEXE 4 - LE CLASSEMENT DES GROUPES DE LA RESTAURATION

RANG	GROUPES Enseignes	CA HT EN M €		EVOL %	N ^{bre} D'UNITES	
		2002	2001		2002	2001
1	MC DONALD'S France McDonald's	2 102	1 912	+ 9,94	974	914
2	FRANCE QUICK Quick	549	538	+ 2,02	319	326
3	AGAPES RESTAURATION 172 Flunch (385 M€), 64 Pizza Paï (96 M€), 14 Amarine (23 M€)	504	498	+1,14	250	243
4	SERVAIR Catering aérien	481	392	+ 22,66	65	65
5	ELIANCE Arche, Bœuf Jardinier, Pomme de Pain, Philéas	464	472	- 1,70	672	666
6	GROUPE FLO Brasseries Flo (128 M€), Petit Bofinger (8 M€), 69 Hippopotamus , Bistro Romain(73 M€), Flo Prestige	384	390	- 1,55	153	188
7	BUFFALO GRILL SA 228 Buffalo Grill	374	348	+ 7,44	258	249
8	CASINO CAFETERIA 213 Cafétarias/Cœurs de Blé, 9 Monoprix	301	303	- 0,75	226	236
9	GROUPE LE DUFF 315 Brioche Dorée (187 M€), 88 Pizza Del Arte (99M€)	286	261	+ 9,58	403	388
10	ACCOR Lenôtre (40 M€), Wagons- Lits (157 M€)	197	197	+ 0,04		
...14	GROUPE HOLDER 234 Paul, 27 St Preux, 4 Ladurée	161	156	+ 3,01	265	255
...25	RELAIS H Relais H Café, Relais Café	57	53	+ 7,79	170	164
...36	LA CROISSANTERIE La Croissanterie	32	28	+ 13,54	84	73
...46	HPS SA Point Chaud/Paneco	26	24	+ 10,06	100	94
...71	TOASTISSIMO Toastissimo	12	11	+ 7,56	22	21

Source : Néorestaurations N° 398 Mai 2003

LE POIDS DES DIFFERENTS CANAUX DE DISTRIBUTION EN FRANCE EN 2002

	Nombre d'enseignes En 2002	Nombre D'unités 01/01/2002	Part de l'offre 2002	CA TTC 2001	Part CA 2001
Restauration à service rapide	32	2 647	47,3 %	3 102 M€	44,1 %
Cafétéria	11	638	11,4 %	1 159 M€	16,5 %
Restauration à service complet	52	2 307	41,3 %	2 761 M€	39,4 %
TOTAL	95	5 592	100,0 %	7 022 M€	100,0 %

Source : Coach Omnium/L'Hôtellerie

ANNEXE 5 - Sandwiches : les industriels mettent les bouchées doubles

L'explosion du marché des sandwiches a rendu les marques et les distributeurs boulimiques. Baguettes, sandwiches club, pains de campagne et autres pitas déferlent dans les rayons. Les outils de production s'adaptent pour suivre la cadence.

La troisième édition de l'European Sandwiches Show se tient au Palais des Congrès, à Paris. De Sodebo à Daunat en passant par Entre'acte, LDC Traiteur ou Sofrapain-Le Kiosque gourmand, tout le « gratin » sera là pour célébrer la percée du bon vieux casse-croûte. Dans le sillage des marques commerciales, les professionnels de la panification, les fabricants de garnitures, les boulangeries mais aussi les chaînes de restauration rapide. Soit l'ensemble de la filière.

Le fait que les organisateurs du salon soient d'origine anglaise (Food From Britain) ne doit rien au hasard. Des sandwiches, les sujets de Sa Gracieuse Majesté en avalent plus de 2 milliards par an. Et cela fait longtemps que les magasins du type Prêt-à-manger ou Marks & Spencer en regorgent. Si le célèbre triangle de pain de mie est en vogue des deux côtés de la Manche, côté ingrédients, c'est pourtant une autre histoire, comme le rappelle Pascal Cadorel, responsable marketing chez Sodebo. « Les Français sont beaucoup plus classiques que leur voisins d'outre-Manche ».

La multiplication des pains

Au royaume du casse-croûte, le jambon-beurre est roi. Tout aussi indétrônables, les ingrédients type fromage, tomate, salade verte, poulet ou thon. À défaut de prendre le risque de heurter des palais aussi sensibles, les industriels concentrent leurs efforts sur la forme et la nature des pains. C'est ainsi que Daunat (43 % de PDM en GMS) a récemment créé le segment des pains de campagne qu'il fabrique lui-même. « Avec cette nouvelle gamme, nous espérons élargir notre cible, notamment en direction de tous ceux qui n'apprécient ni la baguette ni le pain de mie », souligne Patrick Lefranc, directeur du marketing de la marque.

Si les Français restent encore attachés à leur bonne vieille baguette, paninis, pains polaires, bagles et autres pitas sont indispensables pour animer le rayon et permettre aux clients réguliers de varier les plaisirs. Un groupe comme Sodebo a dans son cabas plus d'une trentaine de variétés de sandwiches. Idem pour des marques comme Entre'acte ou Le Gaulois (LDC Traiteur).

Pour cette année, les organisateurs de l'European Sandwiches Show notent plusieurs grandes tendances. Parmi les plus significatives, la percée du « blanc de poulet, du saumon, du thon et des garnitures mixtes (jambon-fromage, oeufs-crudités) ou exotiques (tikka, tex-mex) qui marchent de mieux en mieux ».

Haro sur la mal-bouffe

Quant à la concurrence du fameux hamburger, l'avis est catégorique : « Il ne répond pas aux attentes actuelles en termes de diversité et d'équilibre. Leur consommation reste occasionnelle ». La mal-bouffe ? Les industriels du sandwich ne veulent pas en entendre parler. Derrière chaque référence, la composition organoleptique (c'est à dire capable d'affecter les sens) des produits est reprise jusque dans le moindre détail. Les marques parlent de solutions repas et d'équilibre.

ANNEXE 5 - Sandwiches : les industriels mettent les bouchées doubles (suite)

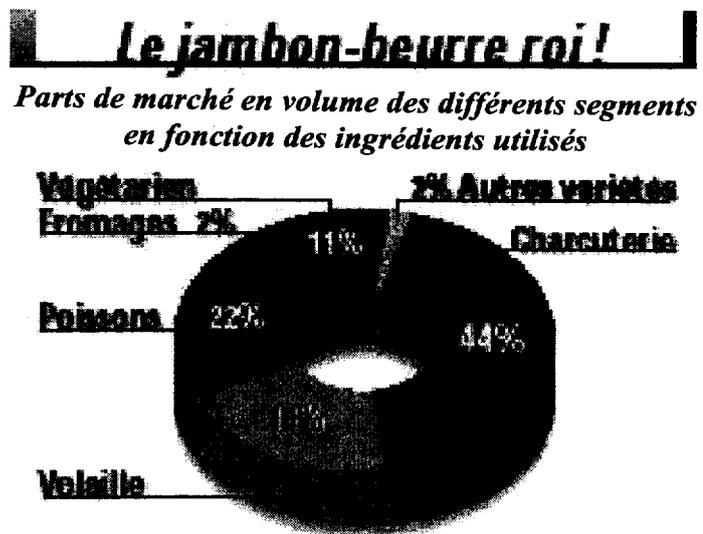
Ayant poussé la logique jusqu'au bout, Entre'acte a carrément imaginé un concept spécifique, avec la gamme Repas Complets. Le principe : 3 demi-sandwiches aux garnitures différentes. Le premier contient des crudités pour la fraîcheur. Le second, au choix, du poulet, du jambon ou du thon, pour la partie protéines. Le dernier enfin est à base de fromage, pour le calcium bien sûr.

De la rigueur, le kiosque Gourmand (groupe Sofrapain) en a mis plein ses sandwiches. Conçues avec l'aide d'un cabinet d'experts spécialisés en nutrition, ses nouvelles références, sorte de nec plus ultra, lui permettent aujourd'hui d'être en phase avec les dernières recommandations du Haut Comité de Santé publique, en proposant des sandwiches « riches en fibres, sources de calcium et pauvres en matières grasses ».

8 % des ventes en GMS

Emballé, c'est pesé et équilibré. Dans le même registre, les sandwiches clubs de la marque Le Gaulois - livrés avec des serviettes - pèsent 180-200 g, à côté des formats classiques de 150 g. La marque a même poussé la logique encore plus loin en proposant un kit complet. Il est constitué d'un sandwich et d'un dessert (un brownie). S'il n'y avait qu'un seul chiffre à donner pour expliquer un tel engouement, ce serait celui des 25 % de sandwiches industriels produits. Sur un marché annuel de 750 millions d'unités, et alors que le poids des GMS, qui n'ont réellement investi ce segment qu'en 1995, atteint déjà 8 %, personne ne veut en perdre une miette. Alors que 60 millions de sandwiches sortent chaque année de ses usines, le leader Daunat se dit prêt à en produire 40 millions de plus.

Loin d'être en reste, ses challengers s'activent. Au début de l'année, c'était ainsi au tour de Sodebo d'inaugurer une usine flambant neuve. Coût du « bébé » : 10,7 millions d'euros, auxquels devraient venir s'ajouter d'ici au printemps, 1,8 million d'euros, afin de porter sa capacité de production de 350 000 sandwiches à 600 000 par semaine. Parmi les derniers investissements, on pourrait enfin citer les 7,60 millions d'euros d'Entre'acte (groupe Cofigeo). Là aussi, l'objectif est de doubler la capacité de production pour atteindre 36 millions d'unités par an. Visiblement, personne ne craint l'indigestion.



Source : Gira-FFE

Source LSA n° 1756 – 21/02/2002

ANNEXE 6 Sandwiches : L'offre industrielle s'emball

Les industriels sont contraints de multiplier les investissements pour répondre aux besoins exponentiels des GMS. Une démarche indispensable, mais qui n'est pas sans risque face au nombre élevé d'intervenants et à la concurrence des autres circuits.

Confortés par l'envolée des ventes de sandwiches en GMS, les industriels investissent à tour de bras dans leur outil industriel. En juillet 2002, Entr'Acte inaugurait une usine flambant neuve, à Courcouronnes, en région parisienne, pour un montant de 7,7 M EUR. À la même période, venant s'ajouter aux 12 000 m² de surface existante, l'extension de 3 000 m² du site de Sodebo entrait en marche, faisant passer la capacité de production de l'entreprise de 350 000 à 600 000 unités par semaine. Les industriels ont la fringale. Alléchés par l'explosion du marché, tous mettent la main à la poche. « Rien que sur 2002, 6 M EUR supplémentaires ont été débloqués pour répondre à la demande de nos clients », précise André Delion, directeur financier de LDC (Le Gaulois). Prévoyant, le groupe dont la production hebdomadaire est de 350 000 sandwiches, en aurait même gardé sous le pied. Pour Suzanne Brisacier, directrice marketing de Sodebo, il n'y a pas d'autres alternatives : « La distribution a besoin de partenaires solides, capables de les accompagner dans leur développement. Et pour cela, il faut investir ! » Il n'est pas rare qu'une commande tombe le matin pour une livraison le jour même. Il est tout aussi fréquent que, d'une semaine sur l'autre, la demande varie du simple au double. La production de sandwiches nécessite des lignes dédiées, capables de réagir au quart de tour. Il faut également une parfaite maîtrise de la logistique et du transport. Implanté à Courcouronnes, Entr'Acte bénéficie d'un important réseau routier à seulement 25 km de la capitale. L'entreprise a également pu s'offrir un terrain de 25 000 m² de surface en vue d'extensions futures. Car aucun industriel ne veut être pris au dépourvu.

Y aura-t-il de la place pour tout le monde ?

La dernière étude du Gira prédit qu'en 2005 le marché aura doublé pour atteindre les 110 millions de pièces. La part des sandwiches industriels - actuellement de 75 % - devrait alors s'élever à 90 %. La manne semble intarissable. Mais y aura-t-il pour autant de la place pour tout le monde ? Le développement des ventes en GMS n'a réellement démarré qu'en 1995. Mais, déjà, le marché se structure. Et les positions des marques se dessinent. En première ligne, très loin de leurs poursuivants, Daunat et Sodebo se livrent une lutte sans merci pour occuper le devant de la scène. Les deux industriels multiplient les références et investissent massivement dans la publicité TV, conscients de la versatilité des consommateurs. Martine Fouloy, consultante à la FFB, organisateur de l'European Sandwiches Show, confirme le phénomène : « En l'absence de marques fortes, beaucoup de personnes se laissent guider par l'envie du moment. Certains choisissent en fonction du pain, d'autres, de la garniture ».

ANNEXE 6 Sandwiches : L'offre industrielle s'emballer (suite)

Longtemps sur la défensive, les distributeurs ont fini par comprendre le parti qu'ils pouvaient tirer de la situation. En juin de l'année dernière, les deux dernières enseignes à ne pas avoir de marques propres, Intermarché et Leclerc, se sont ainsi jetées à l'eau. Les marques propres ne représentent pour l'instant que 11 % du marché. Mais, là aussi, l'offre se structure.

Cela fait bientôt sept ans que la PME Speedwich (qui réalise un chiffre d'affaires de 12 Millions d'euros) approvisionne les magasins Auchan et Leclerc. Son président, Pierre Rouvre, qui a eu tout le loisir de suivre l'évolution de la demande, est catégorique : « Les distributeurs ont adopté une véritable politique de marque, faite d'innovations et d'offres spécifiques. Dès qu'ils sentent une nouvelle tendance, ils nous demandent d'y travailler. C'est d'ailleurs ce qui nous a valu d'être les premiers à proposer, dès 1996, des pains polaires. Et cela, bien avant les marques nationales. » En Grande-Bretagne, marché de référence, plus de 2 milliards de sandwiches consommés par an, les marques de distributeurs oscillent entre 40 % et 45 %. Au même titre qu'en France, les industriels doivent également faire face à la concurrence très vive des autres circuits de distributions : sandwicheries, chaînes spécialisées, distributeurs automatiques, stations-service.

Déjà plusieurs victimes

Les industriels français ont-ils intérêt à tout miser sur la GMS ? Selon le Gira, de 8 % aujourd'hui, la part de marché des GMS ne devrait atteindre que 10 % en 2005. Même si, dans le même temps, les ventes doublent, le poids de la grande distribution ne sera guère beaucoup plus important qu'aujourd'hui, en comparaison des millions de sandwiches avalés.

La bataille qui se joue a déjà fait plusieurs victimes, comme Magdis, placé en redressement judiciaire l'an dernier. La société Albigeoise de panification (groupe Green Core) qui avait lourdement investi sur le marché du sandwich ultra-frais a connu le même sort. Les opérateurs sont contraints de prendre des précautions. Une société comme Entr'Acte ne réalise que 50 % de ses ventes en GMS, les 50 % restants provenant de la RHF (restauration hors foyers), notamment du catering aérien et de la restauration commerciale. Uniquement spécialisé dans les sandwiches, Daumat a diversifié, lui aussi, ses circuits d'écoulement. Le leader de la GMS n'y réalise que 40 % de ses ventes, contre 60 % pour la RHD. Fortement implanté dans les stations-service, grâce à une imposante flotte de camions, le groupe, dont le chiffre d'affaires s'élève à plus de 110 M EUR, utilise, au contraire, ces différentes expertises comme un laboratoire. D'abord testé dans les circuits courts, Daumat a ainsi été le premier à proposer en grande distribution des baguettes viennoises. À entendre Suzanne Brisacier, de Sodebo, la concentration de la grande distribution n'aurait pourtant pas que des désavantages : « Les enseignes ont confiance en nous car elles savent comment nous travaillons sur les autres marchés du traiteur ». Une stratégie risquée mais actuellement payante. Bien qu'arrivée tardivement sur le marché de sandwiches, en 1999, l'entreprise vendéenne, présente dans toutes les enseignes avec ses autres produits frais, n'a mis que trois ans pour se hisser à la deuxième place du podium.

Hakim Bendaoud Source : LSA n° 1804 6/03/03

ANNEXE 7 - LES PRINCIPALES ENSEIGNES DE RESTAURATION RAPIDE DE TRADITION FRANCAISE

L'ENSEIGNE LA BRIOCHE DOREE

Leader de la restauration Rapide de Tradition Française avec un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros, l'enseigne est présente à travers plus de 330 points de vente en Europe.

Elle propose une offre variée de viennoiseries, pâtisseries, sandwiches, salades accompagnée de boissons.

120 000 clients franchissent chaque jour les portes des restaurants La Brioche Dorée.

L'enseigne axe sa stratégie sur le respect des saveurs et de la tradition française, mais aussi sur la qualité de l'accueil et le choix de ses emplacements.

Entreprise familiale fondée par Louis Le Duff en 1976, le Groupe est aussi présent sous les enseignes Pizza Del Arte, Le Fournil de Pierre et Bridor.

L'ENSEIGNE PAUL

PAUL a été fondée en 1889 et détient aujourd'hui plus de 240 points de vente répartis sur toute la France. Chaque mois, plus de 5 millions de clients y achètent pain, viennoiseries, gâteaux, entremets, salades ou sandwiches fabriqués à la demande.

Entreprise familiale développée par Francis Holder, elle est également à la tête des enseignes Saint-Preux (une trentaine de boulangeries) et Ladurée (salons de thé haut de gamme). Paul positionne ses points de vente comme des boutiques à l'ancienne, axées sur la qualité, et dans lesquelles l'essentiel des pains est encore fabriqué et cuit au regard des clients.

Ses salons de thé mettent à la disposition de la clientèle une petite restauration dite « à la française ». Il proposent des tartes salées et sucrées, crêpes variées, plats simples et salades composées.

L'ENSEIGNE LA CROISSANTERIE

Créée en 1977, l'enseigne compte aujourd'hui 120 points de vente dont 48 en franchise.

La Croissanterie s'appuie sur un concept articulé autour de l'authenticité et de la convivialité.

Ses magasins veulent exprimer une ambiance intime et chaleureuse favorisant la dégustation de viennoiseries et sandwiches à toute heure de la journée.

L'ENSEIGNE POINT CHAUD

Créée en 1981, la société Point Chaud comprend 130 implantations.

Cette enseigne se développe par trois grandes stratégies d'implantation : le centre ville, les galerie marchandes, la périphérie sur une surface moyenne de 80 à 150 m². Point Chaud axe sa stratégie sur « Le Plaisir Client » autour du pain, de la viennoiserie, et de la restauration rapide.

Sources : l'Observatoire de la franchise, plaquettes des enseignes

ANNEXE 8 - LES COMPORTEMENTS ET ATTENTES DES FRANÇAIS EN MATIERE DE RESTAURATION

1- Pour le consommateur, l'offre doit être :

simple	saine	vraie
basique	identifiable	de proximité

2- La sécurité passe par :

- la proximité (service, contact) et non plus par la traçabilité écrite
- l'éducation alimentaire plutôt que nutritionnelle
- la notion de Bon = sécurité

3- Ce qu'apprécient les clients :

Produits	Ambiance / service
Carte déstructurée	Service rapide
Desserts variés	Courtoisie
Fraîcheur	Couleurs chaudes
	Hygiène
	Sécurité et anonymat
	Faire plaisir aux enfants
	Plats à emporter

4- Ce que récusent les clients:

Produits	Ambiance / service / prix
Menu entrée-plat-dessert	Supplément de prix
Suggestion diététique	Attente
	Devoir se servir
	Fonds musicaux FM / bruyant
	Les odeurs

(Extraits de l'étude GIRA/Cetelem – Avril 2003)

ANNEXE 9 - LA RESTAURATION RAPIDE ET SES CONSOMMATEURS

A nouveaux clients, nouveaux restaurants. Depuis 20 ans, le comportement alimentaire des Français a beaucoup évolué. Les repas pris hors foyer sont de plus en plus nombreux, et le consommateur est devenu plus exigeant en matière de qualité, d'hygiène, de prix, etc..

La restauration rapide se développe parce qu'elle est en phase avec certaines tendances de fond. Elle n'a pas créé un besoin. Elle ne repose pas sur un effet de mode. Mais elle a su répondre aux attentes cachées du consommateur.

Quelles sont ces attentes ?

Etre utile aux consommateurs, c'est être proche d'eux, répondre à leurs demandes et leur faciliter la vie. La restauration rapide est donc implantée dans les centres-villes, dans les centres commerciaux, au cœur des quartiers de bureaux, dans les banlieues. Elle se développe aussi depuis quelques années dans des zones de chalandise plus restreintes (villes moyennes, quartiers) ou plus spécifiques (gares SNCF, stations RER, stations-service, aires de repos sur les autoroutes). Bref, là où nous passons notre quotidien.

Les Français accordent de moins en moins de temps à leurs repas : 17 minutes par jour en moyenne pour le petit déjeuner, 33 minutes pour le déjeuner et 38 minutes pour le dîner. Les temps pris pour le déjeuner, notamment, raccourcissent sensiblement. Nous travaillons différemment, nous faisons la " journée continue ", nous n'aimons plus couper nos journées par deux heures passées à table. Or un repas dans un établissement de restauration rapide dure une demi-heure en moyenne contre près du double dans la restauration traditionnelle. Autre facteur : la généralisation du travail des femmes, qui réduit le temps qu'elles peuvent consacrer à la préparation des repas. La rapidité du service et l'organisation rationnelle de la vente dans les établissements de restauration rapide (ouverture 7 jours sur 7, service continu, larges plages horaires, service au volant, menus en braille pour les non voyants chez certains, réduction " étudiants " chez d'autres) sont des atouts importants pour les clients.

Grâce à son offre-produit spécifique, originale et gourmande, la restauration rapide suscite de nouvelles occasions de " sortie-restauration " au même titre que la restauration "à thème" (crêperies, brasseries, chinois, indiens, couscous ...).

La restauration rapide offre le repas complet le moins cher de toute la restauration commerciale. Quand vous ne pouvez pas vous offrir le restaurant pour le déjeuner et que vous ne bénéficiez pas d'une cantine, c'est une chance que d'avoir un repas complet pour 6,50€ TTC en moyenne. D'ailleurs, le nombre de clients de la restauration rapide qui utilisent les titres-restaurant est non négligeable.

Les établissements de restauration rapide sont des lieux où les contraintes sont minimales, où l'on peut faire ce que l'on n'ose pas chez soi. D'où leur succès auprès des enfants. Ce sont aussi des lieux de "sortie" ou "d'avant-sortie" (cinéma), où l'on peut se retrouver entre jeunes ou en famille le week-end.

La restauration rapide, c'est l'assurance d'un service efficace et souriant, l'assurance de la propreté et de la qualité des produits, bref l'assurance de passer un bon moment.

ANNEXE 9 - LA RESTAURATION RAPIDE ET SES CONSOMMATEURS (SUITE)

Des clientèles variées

La restauration rapide touche une clientèle majoritairement jeune : plus de 50 % de ses clients ont moins de 30 ans, tant pour les chaînes que pour les indépendants.

Les grandes chaînes réalisent une part importante de leurs chiffres d'affaires avec la clientèle familiale. Les mercredis et samedis, leurs établissements accueillent des dizaines de milliers d'enfants avec leurs parents. Marketing, offre-produit et politique d'accueil sont alors mis au diapason de leurs désirs spécifiques (menu enfant, aires de jeu, chaises pour bébés, organisation de goûters d'anniversaire...). L'enfant a une place entière dans les établissements de restauration rapide.

Mais il n'est pas le seul. Il suffit de s'asseoir quelques minutes dans un établissement de restauration rapide pour remarquer la grande diversité des clientèles. Selon le lieu d'implantation (à La Défense ou à proximité d'une université), les heures (au déjeuner ou en milieu d'après-midi) et les jours de la semaine, on peut croiser aussi bien l'adolescent attendant le début d'une séance de cinéma, le cadre supérieur pressé de retourner travailler, le groupe de touristes étrangers que la mère de famille accompagnée de ses enfants. La restauration rapide est un véritable lieu de brassage social.

En fait, plus qu'une restauration de catégorie sociale, la restauration rapide répond à des moments de consommation. Et ceux-ci concernent toutes les classes d'âge et tous les milieux sociaux, quel que soit leur pouvoir d'achat. Un même client peut déjeuner d'un sandwich dans un bistrot à midi, dîner dans un grand restaurant le soir et emmener ses enfants dans un " fast-food " le samedi. Le client de la restauration rapide est un " zappeur ", pas un client exclusif. Et la restauration rapide n'est qu'une forme nouvelle de restauration complémentaire aux autres modes.

Un "plus" pour les clientèles touristiques

Il existe un réel problème de lisibilité de l'offre en matière de restauration pour l'ensemble des clientèles touristiques, comme l'a constaté le Ministère du Tourisme. Sans habitudes, sans repères, perdus dans des villes mal connues, éventuellement même méfiants envers la nourriture locale, les touristes apprécient la certitude de trouver dans les établissements de restauration rapide une alimentation saine et de qualité.

Outre l'attrait de ses prix, la restauration rapide offre des repères dans la ville, aptes à rassurer les clientèles étrangères et propres à satisfaire les demandes de tous.

www.snarr.fr

ANNEXE 10 - POINTS ABORDES DANS UNE ETUDE DE SATISFACTION réalisée pour La Brioche Dorée

- ACCUEIL** :
- temps entre le moment de votre arrivée et celui où vous avez été servi
 - temps que les vendeurs vous ont laissé pour choisir
 - amabilité des vendeurs lors de la prise de votre commande
 - rapidité avec laquelle votre commande a été prise en compte
 - la tenue du personnel d'accueil

- PRODUITS** :
- caractère appétissant des produits
 - fraîcheur des produits
 - goût et qualité des produits
 - choix entre les différents produits proposés
 - disponibilité des produits à toute heure
 - niveau de prix des produits

- MAGASIN** :
- présentation des produits en vitrine
 - clarté de l'offre
 - facilité de circulation à l'intérieur du magasin
 - propreté des tables
 - accessibilité et propreté des débarrasse-plateaux
 - convivialité du restaurant
 - confort du mobilier
 - séparation coins fumeurs / non-fumeurs
 - propreté des toilettes

L'HYGIENE :

Depuis le 1er janvier 1996, toutes les entreprises du secteur agroalimentaire doivent se doter d'un plan de prévention pour assurer la sécurité sanitaire des produits finis. Cette démarche a été rendue obligatoire par une directive européenne. Mais les chaînes de restauration rapide respectaient déjà la plupart de ces nouvelles obligations réglementaires.

Cuisines, sanitaires, zones d'accueil, tout est prévu, codifié, contrôlé.

Ces " bonnes pratiques " ont été résumées dans un guide réalisé par le SNARR (syndicat national de la restauration rapide), actuellement en cours d'approbation par les ministères de la Santé, de l'Agriculture et de l'Economie.

Il pourra servir d'exemple à l'ensemble de la profession, notamment concernant :

- le respect de la chaîne du froid
- les conditions de conservation et de cuisson des produits
- le nettoyage des équipements, règles d'hygiène strictes
- la séparation des " circuits propres " et des " circuits sales "

Sources : Market Audit, snarr.fr

ANNEXE 11 - ETUDE D'IMAGE

Une étude de perception a été commandée par le service Marketing, à l'initiative de Monsieur Bertrand. Il s'agit de mesurer la notoriété et l'image perçue de l'enseigne par rapport à ses principaux concurrents, afin d'entretenir la comparaison et pouvoir apprécier la clarté du positionnement de La Brioche Dorée et sa bonne cohérence avec la perception des consommateurs.

Pour que l'étude soit plus pertinente, il a été décidé de retenir trois concurrents directs de l'enseigne (PAUL, La Croissanterie et La Mie Câline), ainsi que les deux concurrents indirects a priori les plus connus de l'univers de la restauration rapide (Quick et Mc Donald's).

Trois indicateurs ont été retenus (le ticket moyen, la notoriété et l'image perçue), aboutissant aux résultats suivants (sur une échelle de note de 0 à 10) :

	Quick	Mc Donald's	La Brioche Dorée	PAUL	La Croissanterie	La Mie Câline
Ticket moyen	7	8	6	7,5	4	5
Notoriété	9,6	9,9	7	7,6	4	4,4
Image perçue	7,6	2,1	8	8,7	3	4,9

Source interne

ANNEXE 12 - OPERATION PROMOTIONNELLE

Monsieur Bertrand propose trois projets d'actions promotionnelles pour ses franchisés:

- Une réduction de prix
- Une augmentation de la taille envisagée pour la nouvelle brioche. (450g au lieu de 300 g)
- Un jeu sans obligation d'achat

Quelle que soit la solution retenue, l'action aura une durée de deux mois et s'accompagnera d'une opération de PLV et d'une formation de tous les franchisés.

En l'absence d'opération promotionnelle, les prévisions commerciales et d'exploitation du nouveau produit s'élevaient pour ces 2 mois à :

Ventes prévisionnelles en quantité	400 000 produits
Prix de vente HT aux franchisés	4 €
Prix de vente TTC aux consommateurs	5 €
Coût de production	2 €
Coût du conditionnement	0,2 €
Coût de distribution	0,5 €
Coût fixe pour la période	300 000 €

N.B. : les prix et coûts sont donnés à l'unité

Les incidences des trois opérations de promotion sont communiquées dans le tableau ci-dessous (estimations réalisées d'après les résultats d'opérations similaires)

Incidences prévisionnelles des opérations de promotion		
Réduction de prix	Incidence sur les ventes	Augmentation du nombre de nouveaux produits vendus : 25%
	Prix de vente HT aux franchisés	3,5 €
	Coût de distribution unitaire	0,3 €
	Coût fixe supplémentaire	30 000 €
	Autres données	Inchangées
Augmentation de la taille du nouveau produit	Incidence sur les ventes	Augmentation du nombre de nouveaux produits vendus : 10%
	Prix de vente HT aux franchisés	5 €
	Coût de production unitaire	Proportionnel au poids
	Coût du conditionnement unitaire	0,25 €
	Coût fixe supplémentaire	40 000 €
Autres données	Inchangées	
Jeu sans obligation d'achat	Incidence sur les ventes	Augmentation du nombre de nouveaux produits vendus : 45%
	Prix de vente HT aux franchisés	4 €
	Coût unitaire du conditionnement	0,25 €
	Coût fixe supplémentaire	100 000 €
Autres données	Inchangées	