

## DOSSIER 1 : LE MARCHÉ DE LA RESTAURATION COLLECTIVE

---

**1.1.** La restauration collective a une fonction sociale : préparation et délivrance des repas aux membres d'une collectivité, à un prix « social ».

Restauration commerciale : regroupe les établissements ayant pour vocation de délivrer des repas au profit de tout public, avec un but lucratif.

**1.2.** Les collectivités peuvent :

– soit organiser en interne la production et la délivrance des repas (fonction confiée à un service interne : on parlera de restauration autogérée ;

– soit déléguer (sous traiter) cette fourniture de repas à une entreprise de restauration collective privée (commerciale) : on parlera de restauration concédée.

**1.3.** On peut parler de marché oligopolistique car trois grands groupes dominent le marché (80 %). Le reste du marché est partagé entre des structures régionales au nombre de 15 (14 %) et de petites entreprises (6 %).

Pendant les critères qualitatifs étant parfois privilégiés, les petites et moyennes entreprises sont dans certains cas très concurrentielles.

**1.4.** Niche : segment de taille restreinte caractérisé par des besoins spécifiques.

L'armée et l'administration pénitentiaire répondent à ces caractéristiques : leur taille est restreinte relativement à d'autres segments (enseignement, entreprises...) et leur cahier des charges est très spécifique notamment les modalités de délivrance.

**1.5.** Le groupe Casino est un nouvel entrant : il s'introduit sur ce marché en 2001. Le groupe est un des leaders de la grande distribution. Par ailleurs il a développé depuis 1967 une activité de restauration commerciale avec le concept cafétéria. Cette activité connaissant un certain déclin face à des concepts concurrents plus novateurs, l'entreprise a adopté une stratégie de diversification concentrique.

**1.6.** La collectivité constitue le client, le cocontractant : elle définit un cahier des charges qui est ensuite soumis, dans le cadre d'un appel d'offre, aux entreprises de restauration concédée.

Ce contrat permet de fournir des repas aux membres de la collectivité, aux bénéficiaires désignés par elle : ces bénéficiaires sont les convives, les consommateurs.

## DOSSIER 2 : LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES DU GROUPE SODEXO

---

**2.1.** Le groupe est passé du métier de la restauration à celui des « services de qualité de vie ». Il étendu ses activités, il les a diversifiées. A son activité de restauration il a ajouté celles propres au « Facilities Management ». Il a donc élargi ces compétences afin de proposer des offres complètes de gestion des installations.

**2.2.** Aujourd'hui nombre d'entreprises, tous secteurs confondus, se recentrent sur leur métier de base et sous traitent les activités périphériques, notamment celles

concernant la gestion des installations. La demande ainsi créée est donc très forte. Le succès des offres de Facilities Management est expliqué par cette orientation stratégique très courante.

**2.3.** Croissance interne : développement de son portefeuille d'activité en créant de nouveaux moyens d'approvisionnement, de production et en développant son réseau clients.

Croissance externe : achat d'entreprises (Tickets Repas, Chèque restaurant... Sogeres, Lenôtre). On peut aussi noter de nombreuses alliances.

**2.4.**

– Marque l'évolution en termes de métier : Sodexo devient un expert mondial des services qui améliorent la qualité de la vie. Sodexo devient une marque de référence. Le terme « Hôtelière » (H de SODEXHO) donnait un sens restreint à la vocation du groupe.

– La suppression du H favorise la mondialisation (plus de facilités de mémorisation et de prononciation).

– Création d'une nouvelle identité visuelle moderne et dynamique.

**2.5.** La globalisation constitue le stade le plus avancé dans le processus d'internationalisation.

Elle suppose une vision mondiale de toutes les problématiques (marché, approvisionnement, développement durable...) ; une stratégie d'adaptation dynamique, une recherche de flexibilité.

La stratégie de développement de sodexo, sa vision en terme de marché, sa recherche de solutions flexibles, la prise en compte du développement durable, font de ce groupe une entreprise au champ d'intervention mondial.

## **DOSSIER 3 : STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES**

**3.1.** L'absorption de Sogeres par Sodexo n'a pas provoqué un alignement de son positionnement sur celui du groupe absorbant.

La conservation d'une identité relativement démarquée semblait constituer un intérêt stratégique pour mieux exploiter le marché.

La notion de ressourcement constitue la valeur centrale de l'image et donc du positionnement de Sogeres.

**3.2.** Le déjeuner est présenté comme un moment de rupture dans une vie stressante, une parenthèse.

Cette rupture se traduit par :

– L'assiette : identité culinaire forte, nouveautés.

– Le personnel : accueil souriant, personnalisation.

– L'ambiance : impression d'être « ailleurs ».

Ce concept marqué se situe à l'opposé de certains préjugés sur la restauration collective et correspond à une véritable demande dans un environnement de plus en plus stressant.

**3.3.** Ce rachat devrait permettre :

– De développer les offres prestige en France et à l'étranger.

– De bénéficier de savoir-faire et de compétences dans les métiers de la restauration de luxe.

Cela devrait se concrétiser par :

- Le déploiement des activités : Yachts de Paris, Tables de président, grands événements sportifs...
- L'utilisation des produits existants chez Lenôtre « condensé de la gastronomie ».
- L'évolution du personnel, la formation, des passerelles entre les équipes.

**3.4.** Fort développement : 46 % des établissements ont proposé des produits bio en 2011 contre 4 % en 2006.

Développement plus marqué dans les établissements publics (57) que dans les établissements privés (32 %).

Développement identique dans la restauration autogérée et dans la restauration concédée.

Secteur de l'enseignement en pointe.

Cependant, la part des produits bio est relativement faible : 1,3 % des achats en 2009 (0,6 en 2008).

Le développement est extrêmement rapide mais la consommation reste cependant marginale.

**3.5.** La notion de développement intègre trois facteurs : environnemental, économique et social.

Il suppose que l'intérêt général et les grands équilibres soient pris en compte dans les décisions. Cette prise en compte pourrait être en opposition avec les intérêts particuliers.

Lorsqu'une entreprise de restauration collective fait un choix en termes d'énergie elle doit prendre en compte des facteurs liés à la protection de l'environnement. Lorsqu'elle prend des décisions en termes de gestion des ressources humaines elle doit prendre en compte des données économiques et sociales.

## **DOSSIER 4 : LA COMMERCIALISATION**

---

### **4.1.**

Critère A : Leader du marché, Sodexo est présent dans toutes les zones géographiques.

Critère B : Sodexo est présent sur tous les segments, ses compétences sont démontrées quel que soit le cahier des charges de la collectivité.

Critère C : L'assise financière et les résultats économiques ne souffrent pas de contestation. Le développement du groupe témoigne de sa bonne santé financière et économique.

**4.2.** Le groupe a la possibilité de mieux maîtriser les coûts que ses concurrents, notamment les PME du secteur.

Il peut bénéficier d'économies d'échelle (dans le cas des cuisines centrale, de plateformes d'approvisionnement...), d'effets d'expérience (savoir faire accumulé), de la baisse des charges de personnel grâce à l'automatisation (cuisines centrales notamment).

**4.3.** La certification ISO 9001 atteste de l'existence de procédures et de leur mise en œuvre. Elle assure la traçabilité.

Les clients (entreprises, hôpitaux, lycées...) ont des attentes très marquées en matière de sécurité et de régularité de la qualité. Ils sont garants de la sécurité des convives.

Certains de ces interlocuteurs sont eux mêmes certifiés.  
Les professionnels connaissent mieux cette certification et sont donc beaucoup plus influencés que les simples consommateurs.

**4.4.** Cette certification traduit un engagement fort de l'entreprise concernant la protection de l'environnement. Sodexo bénéficie ainsi d'une image d'entreprise responsable capable d'intégrer, dans la mise en place de ses processus, le facteur environnement et les exigences internationales.

Par ailleurs cette orientation permet une meilleure maîtrise des coûts (approvisionnement, transport...).

Les clients ont souvent des attentes en matière développement durable. Cette certification constitue donc un double argument : écologique et économique.

**4.5.** Exemple :

Caractéristique produit : Gamme issue à 100 % de la chimie végétale.

Avantages : exempt de substances CMR → Protection des convives, protection du personnel, protection de l'environnement.

Preuves : modalités de fabrication, tests en laboratoire, test auprès des clients...

**4.6.** Même s'il se consacre exclusivement à un seul segment, le responsable rencontre des demandes spécifiques qu'il doit traiter de façon personnalisée.

Chaque client ou prospect élabore un cahier des charge caractérisant ses besoins :

- aspects quantitatifs ;
- aspects qualitatifs ;
- contraintes de prix ;
- conditions matérielles...

Le captage du prospect ou la fidélisation du client dépend de l'adaptation de l'offre à ce cahier des charges.

## DOSSIER 5 : GESTION, FRANCHISE ET RENTABILITÉ

---

**5.1**

Chiffre d'affaires	100
Coût matière	<b>30</b>
Marge brute	70
Charges de personnel	<b>50</b>
Marge sur coût principal	20
Frais de fonctionnement	17
Marge d'exploitation	<b>3</b>

**5.2.** Généralement les locaux sont fournis par les clients.

**5.3** Temps de travail hebdomadaires =  $(136 \times 12) / 52 = 31,38$  heures.

**5.4.** Les charges de personnel augmenteraient de 1,25 la marge d'exploitation serait réduite à 1,75.