

DOSSIER 1 : LES STRATÉGIES DU GROUPE

(5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 1, 2, 3.

1.1. Mettez en évidence les grands axes stratégiques choisis par le groupe, au cours de son histoire, afin d'assurer son développement. Illustrez vos réponses. (2 points)

Aujourd'hui, on relève comme axes stratégiques de développement des entreprises : la spécialisation, l'intégration, la diversification, l'externalisation ou le désengagement.

Le groupe FLO, depuis sa création, assure son développement par une expansion de son métier, la restauration ; elle adopte donc la **spécialisation** comme axe stratégique de développement avec les options suivantes (selon Igor ANSOFF) :

- la **pénétration** par le renforcement de sa position grâce à diverses acquisitions : brasseries, Hippopotamus, Bistro Romain, Tablapizza, ... ;
- le **développement du produit** par l'élargissement de la gamme : traiteur, restauration à domicile (prêt à emporter et livré à domicile), restauration à thème, ... ;
- l'**extension du marché** par la recherche de nouveaux clients en France mais aussi à l'étranger : nouveau concept (Red d'Hippo) et hausse de l'implantation à l'**international**.

Des périodes ont été marquées par la **diversification (ex : 1980-1991)**, d'autre part le **recentrage (2002-2003)**.

1.2. Indiquez quelles sont les modalités de croissance utilisées par le groupe pour mettre en œuvre les stratégies de développement évoquées dans la question précédente. Illustrez vos réponses. (2 points)

Le groupe garantit son développement par **croissance externe** propre (diverses acquisitions) ou contractuelle (franchise notamment) et, évidemment, par **croissance interne** grâce aux filiales en France comme à l'international.

1.3. Faites le point sur l'utilisation par le groupe des contrats de franchise et des contrats de gestion. Vous indiquerez le contrat qui a la préférence du groupe et justifierez la priorité donnée à cette modalité de développement des réseaux. (1 point)

Le groupe FLO a une **nette préférence pour la franchise** avec des contrats en hausse par opposition aux contrats de gestion en diminution. Dans le cadre de la franchise, il peut en effet **développer rapidement les réseaux** en maîtrisant la standardisation des produits et en réalisant un maillage plus fin du marché national, voire international. Il peut par ailleurs consolider la gestion des ressources humaines en facilitant au personnel l'accès au réseau. Un mandat de gestion ne permet pas une telle maîtrise (sauf s'il est couplé avec un contrat de franchise).

DOSSIER 2 : LES MARQUES DU GROUPE

(5,5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 4, 5, 6, 7, 8.

2.1. Mettez en évidence la logique du portefeuille de marques détenues par le groupe. (1 point)

Le groupe FLO est positionné sur le **segment à thème** de la restauration commerciale car les deux types principaux de thématique sont développés :

- le premier s'articule autour d'une catégorie unique de produits déclinés sous forme de **recettes variées** qui permettent de créer finalement une offre relativement large : Hippopotamus, Les Grandes Brasseries, Tablapizza, ... :
- le second détermine l'offre à partir d'un **ancrage géographique** fort : Bistro Romain, Taverne de Maître Kanter, Concessions FLO,...

2.2. Indiquez les valeurs cultivées par le groupe. Examinez la cohérence des marques par rapport à cette culture. (1 point)

Le groupe FLO allie **tradition**, **innovation** et **créativité** pour une restauration d'émotion ; toutes les marques semblent développer ces valeurs mais on peut souligner en particulier :

- la tradition avec : Grandes Brasseries, Taverne de Maître Kanter ;
- l'innovation avec : Bistro Romain, Concessions FLO ;
- la créativité avec : Hippopotamus, Tablapizza.

2.3. Montrez que ces valeurs peuvent être des arguments dans le cadre du recrutement des salariés et dans le cadre de la recherche de candidats à la franchise. (1 point)

Ces valeurs partagées relèvent alors de la culture d'entreprise, facteur de cohésion et de motivation du personnel : un candidat à un emploi peut se reconnaître dans cette identité et un candidat à la franchise peut être attiré par les comportements standardisés qui en découlent. Ces valeurs font partie des **valeurs fondamentales de la culture « restauration française »** à laquelle adhère un grand nombre de professionnels salariés ou responsables d'entreprise.

2.4. Démontrez que le contenu du contrat de franchise est assimilable à une assistance à la création d'entreprise. Montrez aussi que cet encadrement va au-delà de la période initiale. (1 point)

Le contenu du contrat de franchise rappelle bien le processus de création d'une entreprise et constitue une véritable aide ; on relève ainsi :

- **une idée** : les atouts de la franchise ;
- **une étude de faisabilité** : un concept et un savoir faire ;
- **un projet** : nous construisons ensemble votre projet ;
- **des démarches administratives** : assistance à l'élaboration de votre projet ;
- **la naissance** : assistance en pré-ouverture.

Bien entendu, au-delà de la création : **assistance continue post-ouverture.**

2.5. Indiquez quelles sont les conséquences pour le groupe FLO d'une liquidation d'une entreprise franchisée. (annexe N° 8). (0,5 point)

La liquidation d'une entreprise franchisée **n'a pas d'incidence financière, autre que la perte de redevance**, sur le franchiseur. En revanche elle peut avoir **une certaine influence sur l'image** de ce dernier. Par ailleurs, l'établissement peut, comme à Tours, renaître de ses cendres (ici, sous la responsabilité d'un ancien salarié du groupe FLO).

2.6. Indiquez quelles sont les conséquences pour le groupe FLO d'une liquidation d'une entreprise franchisée. (1 point)

Le nom du groupe a un **rôle commercial plutôt limité** car il authentifie l'entreprise mais n'accompagne pas clairement la commercialisation des différents produits. **On ne peut donc le qualifier de marque-ombrelle.**

**DOSSIER 3 :
STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIKUES**

(4,5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15.

3.1. Situez, en justifiant, les marques suivantes sur la courbe de vie des produits : Bistrot romain, Hippopotamus, Red d'Hippo. (1,5 point)

Le groupe FLO dispose d'une gamme de produits répartis sur les phases du cycle de vie avec les exemples suivants :

- **Bistrot Romain**, après son heure de gloire dans les années 90, est en **déclin** car son développement n'est plus garanti.
- **Hippopotamus**, enseigne phare du groupe a été créée en 1968 et rachetée en 1992. On pourrait la considérer comme étant en **phase de maturité** avec des relances ; cependant le nombre d'implantations et donc le volume d'activité sont en augmentation (souvent par palier) : elle reste donc en phase de croissance. Bien évidemment le produit évolue et s'adapte. L'internationalisation favorise cette croissance.
- **Red d'Hippo** est visiblement en phase de **lancement** puisqu'il s'agit d'un nouveau concept ouvert en 2010.

3.2. Expliquez en quoi la création de Red d'Hippo concrétise une stratégie de branding visant à mieux exploiter le capital de la marque Hippopotamus. (1 point)

Une marque, ce n'est pas uniquement des produits ; c'est aussi des valeurs, des sensations, etc.

On peut considérer qu'Hippopotamus a développé un capital de marque important. En déclinant cette marque à l'occasion de la création de Red d'Hippo, **Flo exploite le capital acquis et valorise encore plus le nom**. Il s'agit bien d'une opération de branding (exploitation et valorisation d'une marque ou des marques). Pour mieux satisfaire les aspirations des consommateurs à limiter le temps de la restauration tout en conservant sa marque leader Hippopotamus, le groupe FLO la décline en version rapide, Red d'Hippo, il adosse la marque nouvelle à une marque phare. Ici Hippopotamus peut être considérée comme une **marque caution**.

3.3. Concernant le produit Red d'Hippo, définissez : la cible prioritaire, le concept, le système d'offre et les modes de distribution. (1 point)

La nouvelle marque Red d'Hippo se glisse sur le segment de la restauration rapide (concept) avec comme :

- **cible prioritaire** : clientèle pressée des quartiers d'affaires, des zones de bureaux, des gares ou des aéroports ;
- **Concept** : Hippopotamus en version rapide
- **système d'offre** : épuré il offre un choix de 5 entrées, 10 plats et 5 desserts. Il n'y a pas de formule, le choix se fait uniquement à la carte. Le best-seller : le steak haché est remplacé par un filet de bœuf charolais. Comme chez Hippopotamus, la carte de Red d'Hippo propose exclusivement de la viande rouge (98 % de races françaises), sous forme de burger ou en pièce. Ticket moyen supérieur à celui de la marque phare.
- **mode de distribution à l'intérieur du point de vente** : tables mange-debout, au comptoir – face à une fenêtre donnant sur les cuisines (15 places), troisième option : celle du corner vente à emporter, le client pouvant commander soit en caisse, soit aux bornes automatiques.

3.4. Indiquez qu'elle est l'importance de la fidélisation dans la stratégie de commercialisation et quel est le moyen privilégié. (1 point)

La fidélisation garantit les ventes et l'atteinte du seuil de rentabilité de l'entreprise. Le groupe FLO privilégie dans ce cas la carte de fidélité. Programme de fidélisation avec pour objectif à terme **50 % du chiffre d'affaires**.

**DOSSIER 4 :
APPROVISIONNEMENT, GESTION DU PERSONNEL,
ANALYSE DES RÉSULTATS**

(5 points)

Annexes à consulter en priorité : n° 16, 17, 18.

4.1. Définissez la stratégie du groupe Flo en ce qui concerne la viande (annexe N° 16). Qualifiez ce type d'intégration. Indiquez un des principaux avantages recherchés. (1 point)

En amont de l'activité du groupe FLO, il y a la production de viande. En prenant des participations dans des groupements d'éleveurs, fournisseurs de viande, le groupe réalise **une intégration verticale** en amont, qui lui permet de dégager une forte valeur ajoutée sur le plan **financier** et surtout garantir **son image** (origine et qualité). La **traçabilité** est par ailleurs facilitée.

4.2. Expliquez en quoi le trophée du Mois de l'Origine et de la Qualité concrétise la stratégie du groupe Flo en matière de produit. (annexe N° 16). (1 point)

La remise de ce trophée est la preuve notoire de la stratégie du groupe FLO relative à la **traçabilité** de ses produits. Il **concrétise les actions** entreprises et **va dans les sens des valeurs affichées**.

4.3. Montrez le rôle central du tutorat dans la mise en œuvre de la politique de gestion des ressources humaines orientée vers l'intégration, l'adaptation à des postes polyvalents, le recrutement de personnes handicapées, la formation et la stimulation. (1 point)

Diplômes, expériences, aptitudes physiques ou intellectuelles, etc., sont certes nécessaires mais ne suffisent pas toujours pour l'adaptation à un poste de travail. Le rôle du tuteur s'avère ainsi primordial pour **la découverte et la maîtrise progressive** des tâches à accomplir. Ce rôle est particulièrement précieux lorsque le personnel accompagné **n'a pas de formation en restauration**, lorsque souffrant d'un **handicap** il doit s'adapter à un poste, lorsque l'on souhaite rapidement élargir le champ d'intervention (**polyvalence**).

4.4. Prononcez-vous sur l'intérêt d'un recrutement par simulation. (0,5 point)

Il permet de cerner les aptitudes de demandeurs d'emploi n'ayant aucune expérience hôtelière **grâce à des tests fondés sur l'analogie**.

Dans le cas où **les offres d'emplois de l'entreprise ne rencontrent pas de personnel déjà formé** ou expérimenté (ce qui est fréquent dans l'hôtellerie-restauration), le recrutement par simulation se révèle une source d'embauche incontournable car amenant une **garantie de compétence minimale**.

4.5. Compte tenu des informations détenues sur l'entreprise et du contexte environnemental, proposez des explications concernant l'évolution des indicateurs fournis dans l'annexe N° 18. Vous vous appuyerez, notamment, sur l'annexe N° 1. (1,5 point)

Sur la période fournie, on observe :

- par rapport à 2007, une **baisse spectaculaire du résultat net en 2008** alors que le chiffre d'affaires a légèrement progressé (+ 2,5%) : l'explication réside probablement dans **la hausse des charges d'exploitation** puisque le résultat opérationnel plonge nettement plus que le résultat financier ; le changement de la **législation sociale** et l'impact des charges d'ouverture de nouvelles unités peuvent justifier ces mouvements.

L'augmentation du chiffre d'affaires est sans doute expliquée par la création de nouveaux points de vente.

- un redressement progressif de la situation financière à partir de 2009. Début de reprise de la consommation fin 2009 sous l'influence possible de la baisse du taux de TVA. La création du nouveau concept, Red d'Hippo et le développement de la marque phare hippopotamus, semblent jouer positivement.