

Le groupe BURGER KING

DOSSIER NUMERO UN : 1997 :

BURGER KING SE RETIRE DU MARCHÉ FRANÇAIS . . . /4

Annexes à consulter en priorité : N°1, 2, 3,4.

- 1.1. Caractérissez succinctement l'offre et la demande sur le marché du Hamburger en France en 1997 /1**
La demande : le marché **est loin d'être arrivé à maturité**. Il a bénéficié d'une croissance rapide depuis 1980 et la crise, momentanée, liée à la maladie spongiforme (1997), bovine **ne remet pas en cause le potentiel de croissance**. Les chiffres présentés dans l'annexe 4, concernant la période 2000-2013, le démontrent.
L'offre : Le marché est **dominé par deux groupes**, McDonald's et Quick, le premier nommé étant un leader incontesté. Ces deux marques se sont implantées en France au cours de la même année (1980) que Burger King, mais leur développement a été nettement plus rapide. En 1997 la première nommée bénéficie de 16 fois plus d'établissements que Burger King et la seconde, 7 fois.
- 1.2. Qualifiez la décision stratégique prise par le groupe à cette date. /0,5**
 Il s'agit d'une stratégie de **désengagement, de retrait**. Le manque de rentabilité constitue une des causes principales.
- 1.3. Indiquez les handicaps concurrentiels principaux qui expliquent cette décision /1**
 Ces handicaps concernent **des facteurs clés de succès fondamentaux** pour réussir dans le secteur :
- **Le réseau :** sa taille est trop restreinte et le choix des lieux d'implantation est pénalisant (la province est négligée).
 - **L'image :** l'image de Burger King n'est pas suffisamment forte face aux deux marques qui dominent le secteur.
 - **La notoriété :** La marque n'est pas suffisamment connue.
 - **La communication :** Les campagnes sont trop limitées.
 - **L'innovation :** on constate un déficit d'innovation par rapport aux concurrents.
- 1.4. Définissez la notion d'économie d'échelle en vous appuyant sur le diagnostic porté à l'époque par le groupe . . . /0,5**
 On utilise le terme **d'économies d'échelle** pour désigner la **diminution du coût moyen de production** qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Produire en grande série permet de **mieux absorber, répartir les charges fixes**.
- 1.5. Comparez la notion d'effet de chaîne à celle d'économie d'échelle. Illustrez en vous appuyant sur le diagnostic stratégique du groupe /1**
 Les économies d'échelle concerne **l'impact des quantités produite et donc**

de la taille sur les coûts.

L'effet de chaîne traduit **l'impact de la taille du réseau (le nombre d'établissements) sur l'accessibilité, la notoriété et l'image**. Un réseau de 150 à 200 établissements permet d'assurer un effet de chaîne efficace. En 1997, Burger King est loin d'atteindre ce nombre de lieux d'implantation.

A cette époque, la marque **ne possède donc pas un réseau lui permettant de bénéficier d'économies d'échelle suffisantes et d'un effet de chaîne marqué**.

DOSSIER NUMERO DEUX :**LE RETOUR DU GROUPE SUR LE MARCHÉ FRANÇAIS/3,5**

Annexes à consulter en priorité : N° 2, 3, 4, 5, 6, 7.

2.1. Caractériser l'évolution de la demande sur le marché du hamburger en France depuis 2010/1

La part du burger dans la catégorie sandwichs connaît une **croissance très forte** (1 burger pour 2 sandwichs en 2013 contre 1 pour 9 en 2000). La part du burger dans le chiffre d'affaires de la restauration française s'élève à 45,6% en 2012. La croissance du chiffre d'affaires Burger est de **4,1%** pour cette même année.

La demande ne se manifeste plus seulement dans les restaurants rapides, historiquement porteurs de ce concept. Selon le Cabinet Gira Conseil, **75% des restaurants de France proposent désormais ce produit pour s'adapter à l'évolution de la demande**.

2.2. Faites un diagnostic sur l'évolution récente de la concurrence sur ce marché (vous pourrez vous appuyer sur la grille de M. Porter)/1

La rivalité entre les firmes : Le marché est dominé par **McDonalds (1200 restaurants) et Quick (370 restaurants)**.

Nouveaux entrants : la restauration à table ajoute ce produit à son offre. On propose ce produit, désormais, en restauration traditionnelle, en restauration d'hôtel et en restauration collective.

Burger King **constitue un nouvel entrant** : La **barrière à l'entrée principale** est sans doute la difficulté de constituer rapidement un réseau conséquent.

2.3. Indiquez quels sont les avantages concurrentiels sur lesquels peut s'appuyer le groupe/1

Burger King peut mettre en avant : les caractéristiques suivantes :

- La **spécificité du produit**.
- Le **rapport Qualité-prix**.
- **L'image et l'histoire** de la marque.
- L'originalité de **sa communication**.
- Le recours à des **partenariats efficaces** pour le développement du réseau en France.

2.4. Qualifiez les décisions stratégiques concernant le retour en France et ses modalités/0.5

Concernant la décision de retour, on peut parler de **redéploiement** et de **diversification géographique**.

Concernant les modalités, la **différenciation** semble un axe majeur. La

marque a des arguments pour affirmer sa différence, pour construire un positionnement fort. L'histoire de la marque et son image constituent des fondements solides de cette stratégie.

DOSSIER NUMERO TROIS :

LES STRATEGIES MERCATIQUES DU GROUPE EN FRANCE. /4,5

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

3.1. Indiquez quelles sont les cibles privilégiées

par le groupe en France /0,5

Les cibles prioritaires susceptibles de favoriser l'implantation sont les suivantes :

- Les personnes qui voyagent et fréquentent les établissements du groupe à l'étranger.
- Les adeptes des réseaux sociaux qui participent ainsi au buzz.
- Les nostalgiques de la marque.

3.2. Décrivez les stratégies adoptées en matière : /1,5

• De produit:

Le positionnement du produit sera bâti autour :

- de la taille du burger,
- du processus de cuisson,
- de la fraîcheur des ingrédients,
- de la francisation,
- de la « customisation »,
- de l'alignement concernant le prix.

• De communication :

Elle est fondée sur :

- le teasing,
- le buzz.

Dans un premier temps, une campagne plus traditionnelle et notamment « grands médias » n'est pas envisagée. Le lancement est préparé et accompagné par une stratégie mettant en œuvre **des moyens et des messages informels** propres à alimenter la **rumeur**

• De développement et d'implantation.

Le développement est assuré par :

- **Un partenariat avec Autogrill** (contrat de licence) permettant d'assurer rapidement les premières implantations caractérisées par des tailles restreintes.
- **Une master franchise avec Olivier Bertrand** qui a vocation à développer rapidement le réseau pour **partie en « propre » et pour l'autre en franchise.**

3.3. Définissez la master franchise en faisant apparaître

ses avantages pour le groupe /1

Le contrat de master franchise **permet au titulaire d'une marque d'exporter son concept en confiant le développement sur une zone géographique déterminée à un master franchisé.**

Le master franchisé est un **sous franchiseur, intermédiaire** entre le franchiseur et des franchisés. Il bénéficie d'une exclusivité territoriale sur la zone

géographique définie par le contrat. Le master franchisé a pour mission de **sélectionner des entreprises franchisables** et de **les assister dans les opérations de lancement et dans l'exploitation**.

Ce contrat permet au franchiseur de bénéficier de la **connaissance du territoire** du master franchisé ; d'externaliser des opérations de développement, d'exploitation et de contrôle ; de **se développer rapidement** ; de **minimiser les risques** commerciaux et financiers.

Le choix du partenaire est très important. Ici, le groupe d'Olivier Bertrand va assurer en grande partie le développement en France en conjuguant ouvertures en propre et contrats de franchise.

3.4. Après avoir expliqué la notion de responsabilité sociétale, indiquez les axes de l'engagement du groupe. /1

Définition de la responsabilité sociétale des organisations par la norme ISO 26000 (2010) : Responsabilité d'une organisation vis-à-vis **des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement**, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société
- prend en compte les attentes des parties prenantes
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les axes d'engagement :

Burger manifeste sa volonté **de protéger l'environnement** (lutte contre la déforestation, restaurant éco énergétique).

Le groupe Bertrand, master franchisé, envisage d'acheter des produits d'origine française à titre principal. Ainsi, comme le principal concurrent, Mc Donald's, il manifesterà sa **volonté de favoriser le développement économique local**.

3.5. Donnez un avis sur la force de l'engagement sociétal du groupe induite par sa stratégie produit et sa stratégie de communication en France /0.5

Les choix en matière de produit **ne traduisent pas un engagement sociétal fort**. L'équilibre alimentaire n'est pas privilégié, l'intérêt des consommateurs n'est donc pas totalement pris en compte La gamme n'intègre pas de produits bio ce qui ne manifeste pas une préoccupation environnementale bien affirmée.

La communication n'intègre pas de messages allant dans le sens de la responsabilité sociétale.

DOSSIER NUMERO QUATRE : APPROCHE CRITIQUE DE QUELQUES ACTIONS /4,5

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

4.1. Critiquez l'évaluation faite par le chef dans l'annexe N°9, notamment par rapport à la définition de la notion de qualité. /1

L'évaluation est faite **avec comme référence une restauration plus traditionnelle** privilégiant des produit locaux. Les critères utilisés ne sont pas définis précisément.

La différence entre les deux types de produits est démontrée mais cela ne permet pas de dire que les burgers des grandes marques ne sont pas de qualité. En effet **le burger « artisanal » ne constitue pas une référence absolue**. La qualité **se définit par la capacité d'un produit à répondre aux attentes des clients**. Le succès des grandes marques témoigne de l'adéquation de leurs produits avec les besoins de ceux-ci. Les burgers « artisanaux » répondent aux attentes de cibles différentes, à des situations de consommation non similaires.

- 4.2. **Commentez, de façon critique, les conclusions faites dans l'annexe N°10 après comparaison entre le Big Mac et le Whopper. /0,5**
La comparaison tourne à l'avantage du Big Mac. Cependant **si on calcule les proportions d'apports** pour chacun, on constate que les pourcentages sont très proches. Par exemple le Big Mac amène légèrement moins de graisse (13,42% contre 14%) mais plus de calories (2,55 par g contre 2,36). C'est donc essentiellement la **différence de poids qui explique les écarts en apports**.
- 4.3. **L'annexe N° présente un jeu, proposé sur écran mobile, exploitable dans le cadre de l'attente des clients. En vous appuyant sur le système de servuction, expliquez l'intérêt de cette action. /1**
Rappel des composantes du système de servuction : le client, le support physique, le personnel, les **autres clients** et l'organisation interne. Ce jeu permet de **rendre supportable l'attente des clients** et ainsi de **s'adapter aux flux**. Cette occupation ludique permet de **minimiser le mécontentement**.
- 4.4. **Concernant cette même action, indiquez s'il existe un risque par rapport aux autres clients. /0,5**
Le client gagnant passe avant tous les autres clients ce qui peut provoquer un **sentiment d'injustice**.
- 4.5. **Expliquez les raisons de l'engouement pour la marque /0,5**
Cet engouement repose sur la **nostalgie** des français pour les marques disparues d'une part et, d'autre part, sur une **communication fondée sur la rumeur** propre à **attiser la curiosité** et **provoquer l'attente**.
- 4.6. **Précisez quelles sont les risques liés à cet engouement et les moyens d'y faire face. /1**
Le groupe n'est pas à l'abri des conséquences d'un **effet de mode**. Pour parer à cela, une **communication plus traditionnelle** pourrait être mise en place afin d'accompagner l'extension du réseau et dynamiser le développement de la notoriété.

DOSSIER NUMERO CINQ :

GESTION DU PERSONNEL ET GESTION D'EXPLOITATION /3,5

Annexes à consulter: N°15

- 5.1 **Présentez le profil de poste correspondant à la description du poste de manager décrit dans l'annexe N°15. Vous mettrez en évidence les principales caractéristiques et qualités recherchées. /1,5**

Profil

Vous avez une **expérience confirmée** en restauration ou dans la vente.

Expérience en management d'équipe

Attentif à une bonne ambiance de travail en **équipe** et sensible **au respect des normes d'hygiène et de sécurité, enthousiaste et dynamique** vous mettez tout en œuvre pour **assurer une qualité de service optimale auprès de nos clients**.

Postes à pourvoir en CDI

Alors, prêt à rejoindre l'aventure ?

- 5.2. **Concernant le franchisé, indiquez quelles sont les règles de comptabilisation du droit d'entrée, d'une part, et de la redevance annuelle calculée sur le chiffre d'affaires, d'autre part /1**

La partie qui rémunère le **droit d'utilisation de la marque du franchiseur (ainsi que son savoir-faire)** constitue **une immobilisation incorporelle** à comptabiliser **au débit du compte 205 « Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires »**. Lorsque la franchise a une durée limitée, des amortissements comptables peuvent être pratiqués si certaines conditions contractuelles sont réunies :

Les redevances versées périodiquement au titre du contrat de franchise sont en général calculées sur le chiffre d'affaires réalisé par le franchisé (selon un pourcentage défini dans le contrat de franchise). Elles doivent être comptabilisées **au débit du compte 6511 « Redevances pour concessions, brevets, licences, marques, procédés, logiciels »**.

- 5.3 **Pour le franchisé, les prévisions s'appuient sur un ratio de coût matières de 27% du chiffre d'affaires HT et celui de charges de personnel de 30%. Calculez les pourcentages de marge brute et de marge sur coût principal envisageables /1**