

DOSSIER 1. ANALYSE STRATÉGIQUE

1.1. Caractérissez la situation de Buffalo Grill sur le marché de la restauration.

Sur ce marché où coexistent des indépendants et des groupes, on s'aperçoit, d'après les données de 2006, que le groupe Buffalo Grill occupe le 9^e rang avec une part inférieure, en valeur, à 3 % du marché organisé. Toutefois, sur le segment grill de la restauration à thème, le groupe reste le leader incontesté avec près de 50 % de parts de marché.

1.2. Qualifiez la stratégie du groupe Buffalo Grill en matière de portefeuille de produits.

Le groupe dispose d'un portefeuille monoproduit, en se focalisant, selon l'analyse de M. Porter, sur le segment viande grillée avec la plus forte part de marché.

1.3. Décrivez l'évolution du réseau.

Le groupe privilégie la croissance interne ou organique (succursales) mais favorise aussi la croissance contractuelle ou conjointe (franchises) pour permettre aux anciens salariés de devenir propriétaires, un mécanisme proche de la reprise d'entreprise par les salariés.

En France, de 2003 à 2007, le parc en propre a augmenté en moyenne de 2,32 % par an contre 1,67 % pour le parc franchisé. Une quinzaine d'unités est ouverte à l'international. Le potentiel du groupe en France est estimé à 400 restaurants à l'horizon 2010.

1.4. L'accentuation du développement international pourrait être facilitée par le recours à la master-franchise. Indiquez quels en sont les avantages.

Le recours à la « master-franchise », franchise principale, se justifie souvent par l'éloignement qui rend difficiles l'animation et le contrôle du réseau de franchisés ainsi que l'établissement d'un contrat équilibré. En faisant appel à un franchisé principal, qui devient à son tour franchiseur, le groupe peut réaliser une internationalisation rapide avec un investissement et un risque limités tout en accroissant sa notoriété.

1.5. Énoncez des raisons qui peuvent expliquer la cession des titres détenus par la famille du créateur et par lui-même aux fonds Colony Capital et Colyzéo en octobre 2005.

Deux raisons au moins peuvent être avancées.

- Des raisons personnelles : difficultés de transmission du patrimoine aux enfants et moral affecté par la mise en cause dans le contournement de l'embargo sur le bœuf britannique.
- Des raisons stratégiques : exploitation sur des marchés extérieurs d'un atout acquis sur un marché domestique ; nécessité donc d'une surface financière plus importante.

1.6. Indiquez des raisons qui peuvent justifier la cession des actifs immobiliers à la société foncière Klépierre (août 2006).

La cession des actifs immobiliers relève d'un mouvement général qui affecte notamment le secteur de l'hôtellerie et de la restauration : il a, entre autres, comme objectif de

bien distinguer l'investisseur de l'opérateur afin de permettre à ce dernier de se centrer sur son métier. Mais la crise actuelle semble remettre en question cette option.

DOSSIER 2. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

2.1. Précisez, en apportant des justifications, les avantages concurrentiels dont semble disposer Buffalo Grill en ce qui concerne chacun des domaines d'actions du plan de marchéage (4P).

- Produit : concept clair (style « Far West »), spécialisé (grill) avec une sécurité alimentaire garantie par Districoupe.
- Prix : ticket moyen inférieur à 18 € : le plus compétitif du segment organisé.
- Distribution (place) : maillage du territoire avec implantation en périphérie des agglomérations ou en centre-ville et à proximité des axes routiers.
- Communication (promotion) : identification facilitée par l'isolement et la forme caractéristique des bâtiments ; accueil et service avec code vestimentaire adapté au concept ; publicité indirecte créée par les événements de 1996 à 2003 ; certification ISO 22000 ; d'où une très forte notoriété.

2.2. Dans l'annexe 9 l'auteur qualifie Buffalo Grill de concept « masculin ». Expliquez la signification mercatique de ce qualificatif. Faites des propositions pour donner une image plus « féminine » au concept.

Le concept, basé sur le Far West avec cow-boys et taureaux, semble bien favoriser une segmentation de clientèle par sexe en rappelant la masculinité particularisée, selon Geert Hofstede, par la force physique, les motifs rationnels, le goût de l'argent et des biens matériels par opposition à la féminité, caractérisée par des facteurs émotionnels, la préoccupation pour les autres et la qualité de la vie. Le concept attire la sympathie mais peut être plus féminisé par une ambiance suscitant des émotions et une cuisine saine respectant la qualité de la vie, y compris familiale.

2.3. Le segment « Groupes » fait partie des cibles de Buffalo Grill. Citez des arguments forts pouvant être exploités dans le cadre du démarchage et de la vente.

- Salle et infrastructure pour réunion de travail.
- Parking pour autocaristes.
- Tables et boxes pour ambiance intime.

2.4. Le groupe Buffalo Grill a été confronté, en 2002, à une crise majeure (annexe 11).

- a) Cette crise a-t-elle eu une incidence sur la notoriété du groupe ? Expliquez.
- b) Précisez la place tenue par la communication institutionnelle dans la gestion de la crise.
- c) Commentez le slogan « L'épreuve rend plus fort ».

- a) Si la crise a fait baisser la fréquentation des restaurants du groupe de 40 % en quinze jours, elle n'a pas eu d'effet sur sa notoriété : le concept n'a pas été affecté, le personnel est resté soudé et les Français semblent bien attachés à l'enseigne.

- b) La communication institutionnelle vise à valoriser l'image d'une entreprise. En l'occurrence, il s'agit ici d'éviter que l'image ne soit ternie. La communication a consisté à dériver le soupçon qui pèse sur le groupe en problème de société.
- c) *Ad augusta per angusta* : « A des résultats grandioses par des voies étroites. » Cette locution latine traduit bien le slogan « l'épreuve rend plus fort » : c'est confronté aux épreuves que le groupe apprend et garantit sa survie.

2.5. Le groupe Buffalo Grill a choisi la certification 22000 et non pas la certification 9001. Pensez-vous que la crise de 2002 ait eu une influence sur cette décision ? Justifiez votre réponse.

Le groupe Buffalo Grill existe depuis 1980 et les normes ISO 9000 sont apparues en 1987. S'il l'avait voulu, il aurait pu être certifié avant la création récente des normes ISO 22000.

C'est dire que la crise de 2002 a poussé à la certification ISO 22000 d'autant que celle-ci concerne spécifiquement la filière agroalimentaire.

DOSSIER 3. STRATÉGIES ET ACTIONS MERCATIQUES

3.1. Il est possible d'envisager la mise en place d'un dispositif collectif de participation financière afin de compléter l'éventail de moyens de stimulation de personnel. Quel dispositif vous semble le plus adapté compte tenu des conditions d'exploitation des restaurants et des avantages et inconvénients de chacune des solutions ?

Il s'agit évidemment des dispositifs d'épargne salariale : participation aux bénéfices, intéressement et plan d'épargne salariale. Le premier est mis en place dans le groupe, le second paraît plus pertinent au niveau des unités (restaurants) et le dernier plutôt adapté au réseau sous la forme d'un plan d'épargne interentreprises. Bien que ces dispositifs portent sur des revenus risqués car liés aux résultats de l'entreprise, ils font bien du personnel une partie prenante de la gouvernance d'entreprise.

3.2. Buffalo Grill a mis en place sa propre filière de formation. Énoncer les raisons de ce choix.

Pour beaucoup d'entreprises ont à faire un choix entre recruter ou former. Ces deux solutions peuvent se révéler complémentaires ou concurrentes. Le groupe Buffalo semble privilégier la formation interne car :

- la filière de formation générale vise surtout la restauration traditionnelle ; elle offre une possibilité de recrutement peu pertinente à la restauration à thème ;
- avoir des gens formés aux spécificités de Buffalo Grill, qu'ils soient sans expérience professionnelle ou en contrat d'apprentissage, les rend parfaitement opérationnels.

3.3. Des mises en situation sont effectuées dans le cadre des tests de recrutement. Indiquez les avantages de ce moyen de sélection.

Ce moyen rend complémentaires recrutement et formation propre, et réduit le délai et les frais de formation.

DOSSIER 4. BUFFALO GRILL EN CHIFFRES

4.1. Calculez le taux d'évolution du prix moyen des prestations de l'année N par rapport à l'année N-1

Le résultat trouvé confirme-t-il que le prix est un facteur de compétitivité chez Buffalo Grill ?

- Taux d'évolution du prix moyen = $[(267,4/25) / (235,4/ 22)] - 1 = - 0,000374 = - 0,0374 \%$
- Ce taux plutôt nul montre bien que le groupe Buffalo Grill, qui pratique les prix les plus bas sur le marché organisé de la restauration à thème, parvient à les maintenir fixes au moins sur deux ans.

4.2. Appréciez la gestion des matières premières par la plate-forme Districoupe.

En tenant compte de la marge brute, on observe que le ratio de coût matières passe de 33,90 % en N-1 à 31,70 % en N. Cette amélioration s'explique certes par une hausse du coût matières plus faible que celle du chiffre d'affaires (6,27 % contre 13,59 %) mais elle reflète bien ce qu'on entend par maîtrise d'un coût. La gestion des matières premières par Districoupe se révèle efficace.

4.3. Calculez les ratios de frais de personnel en excluant la participation des salariés aux résultats et concluez.

Ratio de frais de personnel : N-1 = $95,3 / 235,4 = 0,4048 = 40,48 \%$

N = $(108,3 - 2,3) / 267,4 = 0,3964 = 39,64 \%$

A contenu équivalent, le ratio a baissé, certainement grâce aux aides à l'emploi.

4.4. Dans le compte de résultat, après les frais de personnel, parmi les charges qui ont conduit au résultat d'exploitation, il y en a nécessairement une catégorie. Laquelle et pourquoi ?

Le résultat d'exploitation est obtenu en retranchant entre autres, de la valeur ajoutée ou, ici, de la marge brute, deux charges essentielles liées aux facteurs de production, à savoir les frais de personnel et les dotations aux amortissements. Il y a effectivement des dotations aux amortissements puisque le groupe se développe et n'a donc pas totalement amorti ses immobilisations.

4.5. Les redevances de crédit-bail ont été retraitées en dotations aux amortissements et en charges financières. Dans ces conditions, expliquez s'il peut y avoir un écart entre le résultat d'exploitation et le RBE (résultat brut d'exploitation) propre à la profession hôtelière.

Le résultat d'exploitation est obtenu après déduction des locations immobilières, redevances de crédit-bail et dotations aux amortissements contrairement au RBE. Le retraitement du crédit-bail ne change rien au calcul du RBE car les redevances comme les dotations aux amortissements et les charges financières non courantes ne sont pas prises en compte dans ce calcul. En revanche, il modifie le résultat d'exploitation qui n'intègre pas les charges financières. Le résultat opérationnel serait plus approprié dans ces conditions mais l'écart avec le RBE subsiste.