

MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE-RESTAURATION

Ce cas a été rédigé par l'ESC Grenoble.

DURÉE : 2 HEURES

C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.
Les calculatrices sont autorisées.*

S U J E T

LE GROUPE LE DUFF

Ce sujet comporte quatre dossiers. Tous portent sur le groupe Le Duff

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

DOSSIER 1 : LES STRATÉGIES DU GROUPE

(7 points)

1.1. Le groupe se définit comme « Professionnel du métier de la pâte ». Citez les différents marchés que ses compétences lui permettent d'exploiter.
(1 point)

1.2. Prononcez-vous sur la stratégie générale menée par le groupe, spécialisation ou diversification ?
Justifiez votre réponse. *(1 point)*

1.3. Pensez-vous que le groupe applique une stratégie d'intégration verticale ?
Justifiez votre réponse. *(2 points)*

1.4. Selon les informations dont vous disposez, évaluez le degré de maîtrise de la filière.
(1 point)

1.5. Indiquez si le groupe, depuis sa création, a uniquement utilisé la croissance interne. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

1.6. Citez les valeurs, associées au nom du groupe et à ses marques, qui lui permettent de se développer avec une forte réussite sur tous les continents. Justifiez votre réponse. *(1 point)*

DOSSIER 2 : LE CONCEPT « BRIOCHE DORÉE » ET SON DÉVELOPPEMENT

(5 points)

- 2.1. Définissez le concept « Brioche Dorée ». (1 point)
- 2.2. Précisez quelle est la cible privilégiée par la marque Brioche Dorée. Justifiez votre réponse. (1 point)
- 2.3. Citez les valeurs fortes du concept qui correspondent le mieux à la cible principale. (1 point)
- 2.4. Décrivez la stratégie de branding mise en œuvre par la marque. (1 point)
- 2.5. Pensez-vous que les techniques de marchandisage occupent une place importante dans la mise en valeur du produit ? Justifiez votre réponse. (1 point)

DOSSIER 3 : L'ADAPTATION DU GROUPE À LA CONJONCTURE ET AUX GRANDES TENDANCES

(4 points)

- 3.1. Montrez en quoi la politique de prix du groupe est adaptée à la crise économique de 2008. (annexes 9, 10, 12) (1 point)
- 3.2. Indiquez quelles sont les grandes tendances de consommation prises en compte par les nouvelles prestations « Brioche Dorée » de l'automne 2009 (annexe 11). (1 point)
- 3.3. L'enseigne Del Arte du groupe s'est engagée à aller au-delà des préconisations du gouvernement en matière de baisse de TVA (annexe 12). Pourquoi ? (1 point)
- 3.4. Expliquez pourquoi le groupe ne semble pas donner une place prioritaire au développement durable dans sa communication institutionnelle. (1 point)
- Dossier 4 : les collaborateurs internes et les partenaires externes (annexes 13, 14, 15) (4 points)
- 4.1. Citez un certain nombre d'arguments démontrant que le management du groupe a une dimension participative marquée. (2 points)
- 4.2. Présentez les opportunités offertes, en termes de carrière, à ses salariés par le groupe. Quelles sont les limites, inhérentes aux activités du groupe à la politique de carrière. (1 point)
- 4.3. Indiquez quelle solution est proposée par le groupe aux cadres désireux de quitter le statut de salarié. Citez les avantages trouvés par le groupe dans des partenariats avec d'anciens salariés. (1 point)

ANNEXE 1 : DE LA CONVICTION D'UN HOMME AU SUCCÈS D'UN GROUPE

Source : le site du groupe Le Duff

Le Groupe Le Duff, fondé par Louis Le Duff en 1976 sur la base d'un concept reposant sur des produits de qualité, issus de la recherche sur la santé, allie le goût, la tradition française et la nutrition. Le processus de fabrication reste encore volontairement très largement artisanal pour préserver la qualité des recettes traditionnelles.

Il comprend les enseignes :



Leader de la restauration
Rapide de tradition française



Le numéro 1 des restaurants
italiens Pizza/Pasta en France



Toute l'Italie à emporter



Le plaisir retrouvé
du pain artisan



La cuisine française en
Amérique



Le pain, la pâtisserie
et la viennoiserie plaisirs.



Votre solution pain
et viennoiserie

Quelle est l'activité du groupe Le Duff ?

Le groupe Le Duff est une entreprise de restauration orientée Tradition et Nutrition. Nous œuvrons pour que le plaisir et la santé soient dans l'assiette de nos 510 000 clients servis chaque jour. L'ensemble de nos enseignes sont au service de ces valeurs.

Nous sommes des professionnels du métier de la « pâte » : Pâte à Pain, pâte à Brioche, pâte à Viennoiserie, pâte à Pizza...

Les équipes :

- Des professionnels hautement qualifiés,
- Qui partagent la même motivation : la confiance et la satisfaction du client,
- Stables dans l'entreprise,
- Formées à tous les niveaux de poste.

Une gamme de produits artisanaux de très grande qualité, variée et évolutive.

- Goût et tradition,
- Nutrition et santé,
- Une recherche en laboratoire pour une amélioration permanente de la qualité des produits,
- La maîtrise, le contrôle et l'analyse des processus de fabrication, de la matière première jusqu'au consommateur final.

ANNEXE 2 : LOUIS LE DUFF : DE LA FOURCHE À LA FOURCHETTE

Source : site du groupe Le Duff

En décembre 1995, le magazine *Entreprendre* décerne le « Prix de l'entrepreneur de l'année » à Louis Le Duff, créateur de l'enseigne Brioche Dorée et du Groupe Le Duff. Il se trouve aujourd'hui à la tête d'une entreprise de restauration de 780 établissements (La Brioche Dorée, Pizza Del Arte, La Madeleine, Le Fournil de Pierre) et de cinq usines Bridor, emploie plus de 10 900 personnes dans le monde et approche cette année les 820 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Rien, pourtant, ne prédestinait cet enfant du Nord-Finistère à figurer au palmarès des success stories de l'économie française. Louis Le Duff est typiquement un fils du Léon, ce terroir situé au nord de Brest dont vient également la famille Leclerc qui a marqué de son empreinte la distribution en France.

1976, Son intention ? Pas des crêpes en Bretagne ! Il y en a à tous les coins de rue... Non, le projet de la Brioche Dorée est clair dans son esprit, un concept de restauration rapide de tradition française : « **L'idée est de regrouper sous un même toit le pain du boulanger, le beurre du crémier, le jambon du charcutier et la salade du marchand de fruits et légumes** pour offrir un bon sandwich à notre client. Une restauration rapide à la française mais servant en continu, offrant pour chaque moment de la journée des produits tout frais sortis du four, le café-croissant le matin, le pain au chocolat pour le coup de pompe de onze heures, des sandwiches, des quiches, des salades et le plat du jour à midi, des tartes et pâtisseries l'après-midi, jusqu'aux plats à emporter pour le retour à la maison en fin de journée. » Une formule nouvelle qui allie les forces du restaurateur, du boulanger-pâtisseries et du traiteur, servant des produits artisanaux inspirés des recettes du terroir, celles que suivait sa grand-mère à la ferme.

Brioche Dorée prend son essor.

C'est grâce à des principes simples de qualité de produit et de service et à de bonnes implantations que va prospérer La Brioche Dorée. « *L'emplacement, l'emplacement, l'emplacement* » disait Trujillo. Le concept grandit au rythme de 25 % par an. En 1981, Louis Le Duff inaugure à Paris, rue de Rennes (on reste en pays de connaissance), près de la gare Montparnasse, sa première boutique de la capitale. Là encore, les effluves des brioches et des croissants tout chauds sont irrésistibles pour la clientèle. La presse nationale signale l'arrivée à Paris du jeune entrepreneur breton qui démontre que les Français savent faire de la bonne restauration rapide.

Jusque là, Louis LE DUFF a ouvert les boutiques une par une, au gré de ses moyens financiers car, dit-il, « **pour demeurer indépendant, il ne faut pas que l'ego dépasse le cash flow.** » En 1984, une excellente occasion se présente, l'achat d'une chaîne de 12 unités qu'il convertira en Brioche Dorée.

Louis LE DUFF martèle sa conviction : « **Nous ne sommes rien sans nos équipes** » et emprunte la formule d'Henry Ford, « **Prenez mes usines, prenez mon argent, mais laissez-moi mes hommes et je rebâtirai mon empire** ».

La loyauté qu'il inspire aux membres de son équipe, – plusieurs fidèles l'accompagnent depuis les débuts –, et son souci des valeurs fondamentales ont nourri la croissance du réseau d'enseignes.

Sans se satisfaire du succès de Brioche Dorée, dès 1983 le groupe Le Duff teste Pizza Lucio, une formule italienne avec service à table qui s'avère un succès. Pizza

Lucio fusionne, quelques années plus tard, avec la chaîne Del Arte, rachetée au groupe Accor. Dans un marché français fragmenté où plus de dix mille pizzerias se font concurrence, Louis Le Duff met sur pied un réseau organisé. Il s'allie à des franchisés et des locataires-gérants qui assurent le succès du concept à chaque emplacement et participent activement à son évolution.

Pour rationaliser la fabrication de pains, de viennoiseries et de pâtisseries pour son groupe en croissance, Louis Le Duff crée en 1988 l'outil de production à l'enseigne. Aujourd'hui Bridor, avec ses cinq usines, dessert non seulement Brioche Dorée et Pizza Del Arte mais aussi l'hôtellerie, la restauration, les boulangeries artisanales et les supermarchés qui misent sur la qualité.

Artisan dans le produit... Industriel dans la gestion, Bridor représente aujourd'hui le quart du chiffre d'affaires du groupe Le Duff.

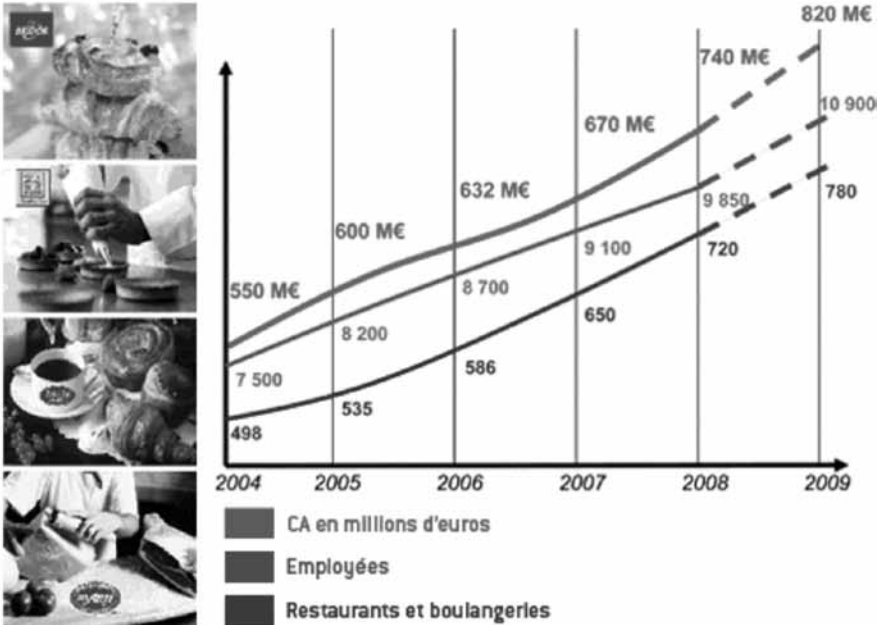
D'autres enseignes entrent dans le giron du groupe. En 1988, Le Fournil de Pierre est racheté à son fondateur qui prend sa retraite. L'enseigne est aujourd'hui en renouveau et l'entreprise envisage de commencer à la franchiser. L'usine Bridor de Montréal, qui dessert la côte Est américaine, compte parmi ses clients La Madeleine, une chaîne de restauration à la française de 65 unités centrée dans le sud et l'est des Etats-Unis. En 2001, le groupe Le Duff rachète la chaîne et la redynamise en lui insufflant sa force technologique et opérationnelle.

L'objectif aujourd'hui est de rationaliser les marques du groupe et de centrer le développement. Le plus difficile pour cet entrepreneur qui voudrait sauter sur toutes les occasions c'est, reconnaît-il, « de ne pas confondre diversification et dispersion ; il faut garder le cap sur l'objectif ; il faut savoir dire non. »

En 2006, le Groupe Le Duff respecte son objectif de mixité, où succursales et franchises se complètent pour préserver l'intégrité d'un concept tout en le dynamisant. Les restaurants sont à 60 % des succursales et à 40 % des franchises, concessions ou joint-ventures (en association avec des entrepreneurs locaux), et d'autres créations et conversions sont prévues.

ANNEXE 3 : LA PROGRESSION DU GROUPE

Source : site du groupe Le Duff



Après plus de 30 ans de réussite, le groupe représente aujourd'hui :

- 10 900 hommes et femmes réunis par la passion du métier,
- Plus de 780 restaurants et boulangeries.

Présent sur 4 continents : Europe, Amérique, Afrique et Asie

L'ambition du Groupe LE DUFF aujourd'hui est de poursuivre le développement de chacune des enseignes, tant en France qu'à l'international.

Pour cela, nous continuerons simplement à nous appuyer sur les concepts et les méthodes qui font leurs preuves depuis plus de 30 ans : des produits de qualité irréprochable, des emplacements de premier ordre et un accueil des plus chaleureux.

Nos produits sont commercialisés dans nos restaurants mais également dans des Hôtels prestigieux, les traiteurs, les parcs de loisirs, le catering aérien et ferroviaire, les artisans boulangers.

Nous exportons ces produits dans plus de 50 pays au plus proche des professionnels de l'hôtellerie et de la restauration qui attendent plus de qualité et plus de service. Nous répondons à ces critères avec une solution plaisir pour les professionnels exigeants.

ANNEXE 4 : CONQUÊTE DE NOUVEAUX MARCHÉS À L'INTERNATIONAL

Source : site du journal l'hôtellerie restauration mercredi 24 juin 2009

Avec 820 M€ de chiffre d'affaires en 2009, 780 restaurants et boulangeries, 5 usines de production, le groupe fondé par Louis Le Duff poursuit son expansion à travers le monde.



Menu 'éco' à 4 € chez Brioche Dorée en attendant bientôt le pain et les viennoiseries 'bio'.

« *Ne pas aller trop vite, ne pas se disperser, bien construire sa logistique et avoir les hommes* » : **Louis Le Duff** ne se départ pas de quelques principes simples. Il garde le cap et la tête froide en commentant la progression du groupe : 820 M€ de CA en 2009. Avec 780 restaurants et boulangeries, 5 usines de production, il emploie aujourd'hui 10 900 salariés dans le monde, et son déploiement se poursuit à un rythme soutenu. 50 à 60 **Brioche Dorée**, **Del Arte** ou **La Madeleine** (le concept américain) ouvrent chaque année en France et en Europe (34 en 2009), mais aussi dans de nouveaux pays (13 aux États-Unis, 11 au Moyen-Orient, 2 en Argentine et Amérique du Sud en 2009) en attendant le Japon et la Chine.

La production de Bridor augmente

Elle représente 40 000 t annuelles et équivaut à 10 milliards de viennoiseries. 60 % sont exportés à l'international. C'est à partir de son savoir-faire, de sa réputation de fournisseur de pains et viennoiseries haut de gamme, « à la française », couplés à sa capacité logistique (livraisons en surgelés et terminaux de cuisson) que les enseignes du groupe font leur percée. Louis Le Duff prend pied de l'Allemagne à la Russie, du Canada au Brésil et approche la Corée, Taïwan et la Malaisie. « *Rien n'est possible sans les hommes* », répète le fondateur de Brioche Dorée, parti de rien il y a trente ans. « *Le devenir du groupe tient à eux* », glisse-t-il en désignant la nouvelle équipe qui conduit le développement des marques au quatre coins du monde. Parmi celle-ci, son fils, **Vincent Le Duff**, chargé de l'Europe.

Le bio pour bientôt

« *La réussite, c'est aussi l'innovation constante* », ajoute le leader breton, passionné d'agriculture et de pédagogie. Son jardin secret : une ferme bio près de Rennes. Bridor annonce d'ailleurs une prochaine révolution : une extension de son usine de Servon-sur-Vilaine (Ile-et-Vilaine) pour produire pains et viennoiseries bio. En attendant, le groupe entend rappeler la place d'innovateur et de leader de la restauration rapide à la française de Brioche Dorée grâce au lancement de la pause déjeuner à 4 €. Opération lancée dans ses 507 restaurants exploités, pour une bonne part, en franchise.

Laurent Paris

ANNEXE 5 : « ARTISAN DANS LE PRODUIT ET INDUSTRIEL DANS LA GESTION », BRIDOR EN PLEINE CROISSANCE FÊTE SES 20 ANS

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration Servon-sur-Vilaine (35)

L'anniversaire de l'enseigne boulangerie-viennoiserie du groupe Le Duff est l'occasion d'inaugurer une nouvelle ligne de production.



Louis LeDuff, au centre, et Patrick Scicard, à droite.

Devant un large parterre d'invités au premier rang desquels **Patrick Scicard**, président du directoire de Lenôtre, partenaire de Bridor depuis plus de dix ans, **Louis Le Duff** (Bridor, Del Arte, Brioche Dorée, La Madeleine, Caffé Luccio...) a tenu à rappeler la philosophie de l'enseigne boulangerie-viennoiserie : « *Le succès de Bridor repose sur la règle des 3 T : talent, technologie et terroir ! [S]a force est d'être artisan dans le produit et industriel dans la gestion.* » Fondée le 2 mai 1988, l'entreprise fournit aujourd'hui en pains et viennoiseries crus, précuits ou cuits, les Brioches Dorées, les grandes surfaces, les artisans-boulangers, etc. Et bien évidemment les CHR, « *un vrai réservoir pour nous*, prévoit **Patrick Eyroi**, directeur marketing. *Les cafés, hôtels et restaurants vont nous aider à nous développer.* » Vingt ans donc, et pas mal de chemin parcouru depuis la première usine de 300 m² fonctionnant avec une dizaine de personnes. À l'occasion de son anniversaire, Bridor a inauguré une nouvelle ligne permettant d'augmenter de 30 % sa capacité de production sur son site de Servon-sur-Vilaine près de Rennes (20 000 m²) et de créer 60 emplois. L'investissement se monte à 20 ME. « *Ici, nous respectons les recettes ancestrales des viennoiseries à savoir les temps de repos*, explique **Bruno Rousseau**, directeur général de Bridor. *Notre qualité fait notre différence.* » À l'instar de cette toute nouvelle baguette, Délifibres.

Olivier Marie

ANNEXE 6 : BRICOHE DORÉE : UNE BRILLANTE IDÉE, UNE RÉUSSITE EN OR...

Source : site du groupe Le Duff

Brioche Dorée, c'est un délicieux accueil dans une ambiance douce et chaleureuse, un havre de gourmandise où manger varié et équilibré sera toujours un régal de saveurs authentiques.

Brioche Dorée est le **N° 1 de la restauration rapide de tradition française** avec + de 200 000 clients accueillis chaque jour dont 72 % de femmes. Pionnier du **snacking et de la sandwicherie** en France depuis plus de trente ans, l'enseigne est née en 1976 à Brest et aujourd'hui comprend plus de 500 restaurants dans le monde entier. 5 000 employés vendent plus de 20 millions de sandwiches chaque année en France.

L'idée de Brioche Dorée, c'est tout simplement de réconcilier **restauration rapide et tradition française**. Une idée née de l'étude, en 1975, du comportement alimentaire et des attentes des consommateurs français, de plus en plus exigeants vis-à-vis des produits alimentaires.

Sa réussite est celle d'une nouvelle génération de restaurants, **boulangeries pâtisseries et sandwicheries**, alliant proximité, convivialité, qualité et rapidité.

En offrant une alimentation rapide, diversifiée et équilibrée, Brioche Dorée réconcilie bien-être et gourmandise.

Brioche Dorée : fraîcheur et convivialité

Première enseigne du groupe Le Duff, Brioche Dorée appartient à la nouvelle génération des restaurants alliant, proximité, rapidité, qualité et bon accueil. L'idée : offrir la possibilité de venir se restaurer à toute heure de la journée, que ce soit pour un bon petit déjeuner ou à l'heure du déjeuner avec une salade fraîche, un sandwich toasté chaud, une appétissante tarte salée ou encore l'après-midi avec une viennoiserie ou une pâtisserie traditionnelle accompagnée d'un expresso.

Brioche Dorée est à l'heure du bien-être et du plaisir gustatif mais avec une gamme renouvelée 2 fois par an, capable d'entretenir « le capital santé » : Le plaisir et la santé sont dans votre assiette.

Après plus de 30 ans d'expérience, Brioche Dorée est présente dans les centres villes, les centres commerciaux, les aéroports, les gares, les réseaux autoroutiers et les restaurations d'entreprise.

L'ambiance de nos restaurants correspond aux attentes de notre clientèle qui souhaite faire une pause dans un environnement convivial avec des couleurs et des matériaux chauds, Les couleurs sont actuelles mais traditionnelles comme le Rouge, le Marron, le bois. La vitrine produit reste un élément majeur de l'ambiance.

Brioche Dorée : + de 30 ans d'expérience réussie

Le restaurant Brioche Dorée est un espace pour déjeuner rapidement ou boire un café avec une copine.

Le concept peut évoluer en fonction de l'emplacement : Chariot mobile, kiosque, petite vente à emporter, restaurant d'environ 100m² ou grand restaurant de 200 places assises (300m²).

Dynamisme et Sympathie

Ecoute et Conseil

Choix et Qualité

Nouveauté et Originalité

Hygiène et Propreté

ANNEXE 7 : LA BRIOCHE DORÉE, INGRÉDIENTS DU SUCCÈS ET VALEURS

Source : site du groupe Le Duff

Les Ingrédients du succès

Des produits traditionnels au bon goût du terroir français alliant saveur et nutrition, adaptés aux différents moments de la journée, à consommer sur place ou à emporter...

Une gamme renouvelée régulièrement, afin de s'adapter aux différentes saisons mais aussi aux évolutions du marché et des attentes des clients... comme des sandwiches chauds toastés.

Une variété de pains spéciaux élaborés selon des recettes traditionnelles dont des pains à fibres.

Une atmosphère unique, créée par les décors, l'odeur si reconnaissable des croissants, la blondeur des brioches préparées et cuites sous les yeux des clients...

Des emplacements de 1^{er} ordre, partout où se trouvent les clients : centres-villes, centres commerciaux, aéroports, gares, réseaux autoroutiers.

Une mise en valeur du savoir-faire de la tradition boulangère française. Un atout séduction majeur pour le développement notamment à l'international.

Un concept modulable selon l'emplacement ; du chariot mobile (15 m²) jusqu'au grand restaurant (300 m²) de 200 places assises (surface moyenne de 100 m²).

Des produits plein de bien-être et de saveurs.

Les valeurs

Origine « France » : destination « Monde »

La force de nos origines : pour aujourd'hui et demain des produits de qualité et de tradition en France comme à l'étranger.

La passion : l'amour du travail bien fait

Une équipe professionnelle et dynamique accueille nos clients au sein de nos restaurants pour leur totale satisfaction.

La communication : écouter et donner du sens à l'action

Pour développer la fierté d'appartenance et pour grandir avec l'enseigne.

L'équipe : un état d'esprit qui nous amènera vers l'excellence

Une équipe solidaire bien formée, motivée et polyvalente.

L'innovation : la volonté d'être le leader

Une entreprise créatrice de tendances pour le plaisir de nos clients et de nos salariés.

La rigueur : une façon d'être

Une rigueur dans le comportement et la gestion pour l'exemple et la pérennité.

Reconnaissance

Une évolution professionnelle possible et adaptée.

A N N E X E 8 : U N S U C C È S M O N D I A L

Source : site du groupe Le Duff



Le succès de Brioche Dorée dépasse aujourd'hui les frontières de la France avec plus de 500 restaurants dans le Monde.

L'enseigne a exporté le savoir faire à la française :

- Canada
- États-Unis
- Argentine
- Royaume-Uni
- Suisse
- Luxembourg
- Maroc
- Arabie Saoudite
- Pays du Golfe
- Syrie
- République Tchèque
- Allemagne
- États Arabes Unis

ANNEXE 9 : LE GROUPE LE DUFF, SA RECETTE FACE À LA CRISE

Source : site du groupe Le Duff

La crise économique actuelle n'épargne personne. Le Groupe LE DUFF y fait face grâce à des solutions qui ont déjà fait leurs preuves :

1- Un excellent rapport qualité/prix en France

Un positionnement qui s'adresse au plus grand nombre des français : Nos concepts et nos produits sont « populaires », sandwiches, pizzas, pasta, viennoiserie, quiches ... Les prix restent attractifs dans cette crise avec un repas de tradition française dans les Brioche Dorée pour environ 6 € et un repas servi à table chez Del Arte à 15 € en moyenne. Ainsi, ces restaurants affichent en 2008, à périmètre comparable, un taux de fréquentation légèrement supérieur à l'année 2007, malgré la crise.

2- L'exportation : Le Groupe exporte ses enseignes françaises : Brioche Dorée, Del Arte et Bridor en proposant des nouveautés culinaires séduisantes pour les étrangers. « *Nous exportons le savoir vivre à la française* », mais il est important de s'adapter au marché local, aux habitudes de consommation et surtout à l'image que ces pays se font de la France.

La France pour les Américains c'est Paris, la French Riviera et la Normandie. Nos restaurants La Madeleine, aux Etats-Unis, sont un exemple d'adaptation avec un concept reprenant l'architecture intérieure et extérieure de la ferme Normande. Malgré la température extérieure, un soleil de 35°, avec la climatisation, des cheminés sont allumées afin de recréer l'ambiance chaleureuse de cette Normandie pluvieuse.

Des hommes de **passion**, un Groupe.

3- L'innovation : Le groupe investit depuis de nombreuses années sur la **recherche** afin de proposer à sa clientèle des produits de qualité alliant **plaisir et santé**. Des produits authentiques, du terroir... 50 % des produits des réfrigérateurs n'existaient pas il y a 10 ans. Les enseignes proposent ainsi des produits équilibrés avec de nouvelles recettes à base de légumes, des pains riches en fibres...

4- La motivation des salariés est incontournable : Les équipes sont motivées et autour d'un projet participatif. « L'union fait la force ».

Pour Louis Le Duff, Président fondateur, « *C'est dans la tempête que l'écart se creuse entre les bons et les mauvais marins, il en est de même dans les entreprises* ».

Face à cette crise, de nombreuses personnes se posent des questions sur leur avenir :

La **franchise** est une solution pour les jeunes et les cadres qui veulent créer leur entreprise et maîtriser leur destin.

56 % des Français rêvent de créer leur entreprise.

52 % échouent durant les 5 premières années.

En choisissant le bon franchiseur qui a fait la preuve de son succès, ils ont **10 fois plus de chance de réussir** que d'échouer.

Le Groupe offre la possibilité de devenir son propre patron, le moyen de réussir en s'adossant à des enseignes qui ont fait leur preuve depuis plus de 30 ans. Une bonne franchise, c'est la **sécurité, l'indépendance et la rentabilité**.

Ainsi, le développement du réseau passe par l'ouverture de nouveaux restaurants dont 50 % en franchise. L'ouvrage de Louis Le Duff *Créez votre entreprise-réussir...en toute franchise* est un véritable manuel pour les jeunes, pour transmettre son expérience.

En temps de crise, beaucoup de personnes cherchent à créer, à améliorer leur pouvoir d'achat, à préparer leur retraite et à maîtriser leur destin.

ANNEXE 10 : BRIOCHE DORÉE LANCE SA FORMULE ECO

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration lundi 27 avril 2009



4 euros le déjeuner complet, c'est la nouvelle formule lancée par le groupe Le Duff. Le client a le choix en deux sandwiches (Le Parisien au jambon ou le Poulet Curry), 3 boissons (Evian 50cl, Pepsi ou Pepsi Max 33cl) et 2 desserts (fruit frais ou cookie). La formule, inaugurée le 22 avril, permet aussi de présenter 3 nouveaux produits : le sandwich Poulet Curry, les fruits frais (Pomme verte-Pomme rouge-Banane-Orange) et le cookie aux pépites de chocolat noir.

ANNEXE 11 : BRIOCHE DORÉE, LES NOUVEAUTÉS DE L'AUTOMNE

Source : site du groupe Le Duff

A chaque saison, ses saveurs... Une collection renouvelée à chaque saison, pour une vraie diversité de goûts et de saveurs.

PAUSE DEJEUNER BIO

Brioche Dorée permet chaque jour, partout en France, de faire la « bonne » pause déjeuner : **Equilibre & Plaisir**.

L'enseigne propose depuis le 29 septembre 2009 une pause déjeuner BIO. Depuis 2004, Brioche Dorée œuvre jour après jour pour offrir une pause déjeuner pour manger bien, bon et à petit prix. La qualité, l'équilibre et la santé sont une préoccupation importante pour l'enseigne. Après une période de Test positives sur 12 restaurants, Brioche Dorée lance son offre BIO sur l'ensemble de son réseau national.

Composition de cette offre :

- Un Sandwich au pain BIO :
 - Saumon
 - Tartare d'algues
 - Huile d'avocat et roquette
- Un Yaourt BIO nature au bifidus de la marque « Vrai »
- Un jus de Pommes BIO Tropicana

AUTRE NOUVEAUTE : GRATINS A EMPORTER

Un besoin de **chaleur** pour un déjeuner « remonte-moral » **sur place ou à emporter**, avec une nouvelle **gamme de GRATINS**.

En plus de pouvoir les consommer sur place, un emballage spécifique permet **d'emporter au bureau....**

Des plats chauds élaborés avec de bonnes recettes traditionnelles, qui varient selon les saisons.

A partir du 26 octobre 2009 BRIOCHE DOREE propose des nouvelles recettes de gratins :

- Parmentier de Poisson,
- Parmentier aux 2 Jambons,
- Gratin Pommes Boulangères Bœuf,
- Lasagnes Poulet champignons,
- Lasagnes Légumes du Soleil,
- Moussaka - Lasagnes - Tartiflette - Parmentier de Canard,
- Gratin de St Jacques aux Artichauts.

COLLECTION AUTOMNE HIVER 2009

L'enseigne propose depuis le 29 septembre la nouvelle **carte des saveurs**. Les services « Recherche & Développement » et « Qualité » de **BRIOCHE DORÉE** travaillent en permanence sur l'élaboration de nouvelles recettes axées autour de 5 grands thèmes :

- L'équilibre alimentaire,
- La variété,
- La qualité,
- La sécurité alimentaire,
- Le plaisir,
- la gourmandise.

Ainsi la nouvelle carte des saveurs invite à se restaurer tous les jours de façon variée et équilibrée grâce à un large choix de : plats chauds et gratins, de sandwiches, de salades bien être. Brioche Dorée, c'est aussi des petites douceurs pour bien attaquer l'après-midi ou encore des desserts gourmands pour satisfaire tous les goûts et pour tous les jours.

ANNEXE 12 : BAISSÉ DE LA TVA : DEL ARTE AFFIRME VOULOIR ALLER PLUS LOIN

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration mercredi 1 juillet 2009



Soucieuse de vanter son adhésion aux engagements pris lors du contrat d'avenir, Del Arte, enseigne du Groupe Le Duff qui compte 95 restaurants (sans compter 12 ouvertures prévues en 2009), s'est engagé à aller au-delà des préconisations du Gouvernement en baissant les prix sur un tiers des produits de sa carte dès le 1er juillet 2009.

L'enseigne affirme répercuter la baisse de 11,8 % de la TVA sur 26 produits de sa carte (contre 7 demandés par les accords signés par la profession). Del Arte entend baisser également les prix de 47 autres produits de sa carte. Il en coûtera par exemple dorénavant 1,60 € pour un café (contre 2,20 € avant le 1^{er} juillet). 4,90 € (contre 5,40 €) pour un café gourmand. Entre autres exemples, le menu Presto (plat + boisson) passe de 9,50 € à 9,20 €, tandis que le menu pour enfants Angelo (plat + boisson + dessert) baisse de 6 à 5,90 €.

Les prix barrés et les produits dont la baisse de la TVA est intégrale (11,8%) devraient désormais figurer sur les cartes avec un pictogramme symbolisé par une flèche rouge vers le bas. Des affichages, en extérieur et *via* un chevalet posé sur les tables, sont également prévus.

La baisse de la TVA va permettre également, selon Del Arte, de rénover les villas existantes, soutenir l'ouverture en 2010 d'une vingtaine de restaurants de l'enseigne, qui engendreront environ 400 emplois. 12 ouvertures sont prévues en 2009.

En moyenne, un restaurant Del Arte accueille 97 000 clients par an et emploie 25 personnes pour assurer l'accueil et la préparation des plats. Sa capacité tourne entre 200 et 300 couverts jours.

Côté salariés, l'enseigne Del Arte rappelle qu'elle participe aux négociations en cours au niveau de la branche sur les salaires et la mise en place d'une mutuelle pour l'ensemble de la profession.

Plus généralement, « la baisse du taux de TVA dans la restauration est une mesure concrète qui va donner un deuxième souffle à ce secteur incontournable de l'économie nationale », a estimé dans un communiqué Louis Le Duff, président et fondateur du groupe qui porte son nom.

ANNEXE 13 : DE MULTIPLES OPPORTUNITÉS CHEZ LE GROUPE LE DUFF

Source : site du journal l'Hôtellerie Restauration mercredi 30 septembre 2009

Le groupe a développé un site très pratique mettant à jour toutes les offres destinées aux jeunes et aux professionnels confirmés Brioche Dorée, Del Arte, Café del Arte ou bien Fournil de Pierre ou encore GLD Services... : le choix des enseignes et des postes est large sur le site du Groupe Le Duff mais la sélection reste très aisée. On peut ainsi, en ligne, affiner son tri par département et même par pays (Maroc, Luxembourg, Royaume-Uni, Suisse ...) et poster ensuite sa candidature. L'outil et le nombre d'annonces sont à la mesure du groupe, de ses 780 restaurants et boulangeries et 9 600 collaborateurs.

Celui-ci tente bien sûr d'attirer les jeunes. En particulier les jeunes diplômés de niveau bac + 2 ou + 4, qui ont en poche un BTS hôtellerie, restauration, commerce ou management. Il leur est proposé, par exemple, de rejoindre la Brioche Dorée pour acquérir une première expérience en tant que responsable opérationnel. Ils sont embauchés dès leur intégration en contrat à durée indéterminée et suivent une formation de six mois. Une première phase qui leur permet de s'adapter aux méthodes de travail, de management et aux produits de l'enseigne et de devenir responsable adjoint vente/personnel ou responsable adjoint produit/fabrication.

Des choix très larges

Une fois ces compétences de ventes et d'encadrement des équipes acquises, ils peuvent bien sûr viser un poste de responsable à part entière ou emprunter l'une des multiples filières du groupe. Car l'éventail est large pour ces jeunes ou pour les professionnels confirmés. En cliquant sur l'onglet Recrutement, on découvre des offres aussi variées que : cuisinier pizzaiolo Del Arte, adjoint de direction Del Arte, conseiller franchise, directeur de restaurant, chargé des achats, logisticien, etc.

Le groupe consacre pas moins de 3 % de sa masse salariale à la formation. Tous les restaurants du groupe sont ainsi équipés de CD-rom interactifs. Chaque collaborateur peut, de cette façon, progresser et le formateur suit son évolution. Les stages à la carte permettent l'approfondissement des connaissances et la maîtrise de chacun des postes. Là encore tous les besoins sont couverts : management, hygiène et sécurité, et expertise métier : méthodes de production, service client, etc. Un module est même prévu pour acquérir « *les savoir-faire et savoir être du pizzaiolo expert* ». Un autre pour « *vendre... avec brio* ». Jeu de mots bien sûr pour évoquer le brio... de Brioche Dorée.

Laurent Paris

ANNEXE 14 : LA FORMATION AU SEIN DU GROUPE

Source : site du groupe Le Duff

Partenaires de votre réussite, de votre épanouissement au sein du Groupe LE DUFF, nous nous engageons à :

- Révéler : les compétences de chacun et les rendre opérantes pour notre Groupe.
- Former, informer, motiver et accompagner le changement par des innovations permanentes.
- Faire connaître : les valeurs et l'actualité de l'entreprise
- Faire aimer : l'enseigne et le Groupe pour une implication dans la vie de l'entreprise et pour l'adhésion à la culture du Groupe.
- Faire agir : rassembler et stimuler pour atteindre les objectifs individuels et ceux du Groupe.

Une équipe dynamique, impliquée et à l'écoute de vos attentes pour assurer l'homogénéité du savoir faire et vous offrir un tremplin professionnel.

ANNEXE 15 : LE GROUPE LE DUFF CONTINUE DE RECRUTER POUR BRIOCHE DORÉE

Source : ouest.job.com

Le Groupe Le Duff, qui regroupe les enseignes Bridor, Brioche Dorée, Del Arte et Fournil de Pierre, ouvre chaque année une soixantaine d'enseignes dans le monde. Un développement régulier malgré la crise qui permet au Groupe de proposer en permanence des possibilités d'évolutions à ses collaborateurs, en France et à l'international. Patrice Avellan, Directeur de la Communication du Groupe Le Duff, revient sur le recrutement au sein du Groupe, en particulier de Brioche Dorée.



Parlez-nous du Groupe Le Duff et de Brioche Dorée en particulier...

Le Groupe Le Duff a été créé en 1976 par M. Le Duff, le président fondateur. Nous avons deux activités principales : la restauration et l'industrie agroalimentaire avec Bridor. Nous sommes artisans dans le produit et industriel dans la gestion ce qui nous permet de fabriquer des pains et viennoiseries haut de gamme de grande qualité. Sur l'activité restauration, nous avons plusieurs enseignes : la restauration rapide de tradition française Brioche Dorée, les boulangeries Fournil de Pierre, la restauration à thème italien Del Arte, et La Madeleine, une chaîne de restaurants présents uniquement aux Etats-Unis. Au total, le Groupe compte environ 10 000 salariés.

Comment fonctionnent les restaurants Brioche Dorée ?

Le réseau est composé de succursales et de franchises. Depuis quelques années, nous développons celles-ci de trois manières différentes : en France, grâce à des franchisés, entrepreneurs indépendants qui peuvent gérer deux ou trois restaurants ou via des grands comptes, c'est-à-dire des sociétés ayant des concessions dans les gares, les aéroports, les réseaux autoroutiers (Total, Esso, Compass, Sodexo, Autogrill...) par exemple ; et enfin, à l'international, via des partenaires qui

ont la maîtrise du marché local. Aujourd'hui en France, il y a 44 % de franchisés et 56 % de succursales.

Comment se déroule l'intégration des franchisés indépendants ?

Il y a deux principaux profils. Soit des cadres ou des anciens salariés qui souhaitent se mettre à leur compte à un moment de leur carrière professionnelle. Il n'est pas toujours facile de créer son entreprise aujourd'hui, donc la franchise est une bonne solution puisqu'ils peuvent s'appuyer sur une enseigne qui a déjà fait ses preuves depuis plus de trente ans. Nous avons montré que nos établissements sont rentables. En étant franchisés, ces cadres bénéficient d'une certaine sécurité, d'indépendance, et de tous les supports de l'enseigne en matière d'achats, de formation, etc. Le second profil est constitué d'anciens commerçants qui avaient leur propre affaire auparavant mais qui rencontraient des difficultés en restant seuls. Être franchisés au sein du Groupe le Duff leur permet donc d'intégrer également « une grande famille ».

Vous proposez une formation à tous vos nouveaux collaborateurs sans exception ?

Que ce soit pour nos salariés ou nos franchisés, nous avons une école de formation Brioche Dorée basée à Rennes où nous formons l'ensemble de nos collaborateurs. Quand un nouveau collaborateur est intégré, qu'il soit débutant ou expérimenté, il suit une formation de onze semaines, comprenant huit semaines pratiques sur des restaurants écoles, et trois semaines de stage théorique à l'école de formation Brioche Dorée. Il est formé sur notre cœur de métier : le service à la clientèle, l'hygiène, les normes de sécurité, la gestion, le management, la gestion des ressources humaines, les actions de marketing... Nous recrutons également des jeunes en alternance à Bac+2, Bac+3 et Bac+5 grâce à nos partenariats avec des écoles partout en France.

En conclusion, que conseiller aux candidats à l'embauche ?

Il faut savoir que, malgré la situation économique que chacun connaît, le Groupe Le Duff continue à évoluer et à se développer puisque nous aurons ouvert une soixantaine de restaurants dans le monde d'ici la fin de l'année 2009. Il y a de fortes opportunités sur des postes évolutifs en France et à l'international. Nous recherchons des collaborateurs venant d'horizons différents puisque nous assurons une formation adaptée en fonction des expériences de chacun. Ces candidats doivent être motivés, avoir le sens commercial, et chose primordiale, aimer être en contact avec la clientèle.

Les conditions d'accès au réseau

	Brioche Dorée	Del Arte
Contrat de franchise - durée	9 ans	9 ans
Droits d'entrée	30 000 € HT	46 000 € HT
Redevances d'enseigne	5 % du CA HT	5 % du CA HT
Contribution marketing	1,5 maxi du CA HT	2,5 maxi du CA HT
Apport franchisé investisseur	100 k€	200 k€
Apport location-gérance	30 k€	50 k€
Formation	11 semaines	11 semaines