

AUCUN DOCUMENT N'EST AUTORISÉ
CALCULATRICES AUTORISÉES

Sujet

Jean et son projet de franchise de sandwicherie Subway



Passionné de cuisine et au fait des tendances alimentaires, Jean s'apprête à réorienter son activité de restaurateur-brasseur dans le Centre de la France, vers un partenariat avec la chaîne américaine de sandwiches Subway. On parle alors d'une franchise, mais Jean a encore des doutes car ce changement professionnel va l'éloigner de sa passion, tout de même : des sandwiches... Nous sommes loin de ses rêves de créations culinaires à base de produits frais, mais les nécessités économiques sont bien là, se dit-il ! Pourtant, il envisage cette franchise avec « le géant américain » comme un choix raisonné, entre notoriété de la chaîne et fraîcheur des ingrédients garantie, Jean se dit qu'il ne va pas proposer des produits industriels, mais qu'il va plutôt offrir ce dont les consommateurs destinataires de l'offre sont friands actuellement : fraîcheur, traçabilité et personnalisation du sandwich tout en faisant partie du circuit de distribution de la restauration, et plus précisément de la restauration rapide.

La **Consommation Hors Domicile (CHD)** se développe et l'alimentation est le premier poste de revenus dans ce domaine. Jean en déduit que c'est une opportunité de marché à saisir, et la courbe de progression de l'implantation des franchises de l'enseigne suscite son intérêt. Il décide donc de se renseigner avant de prendre sa décision¹.



Figure 1 : Courbe de croissance du nombre de franchises Subway dans le monde.
Source : <http://www.franchiseeurope.com/directory/subway/889/>. The UK's directory franchise

¹ Cf. Sources des données sur la franchise Subway : « devenir franchisé en restauration rapide » : <http://www.subwayfrance.fr/franchises/pourquoi-subway>, et Subway et Panorama TradeDimensions 2013.

Jean se renseigne d'abord sur ce qu'est une **franchise** et il apprend que « *c'est une formule de distribution dans laquelle une entreprise (le franchiseur) offre à des commerçants indépendants le droit d'utiliser son enseigne ainsi que de bénéficier de divers services techniques ou commerciaux, moyennant certaines obligations, en échange de royalties dont le taux est fixé par le franchiseur* »². Il sait que la restauration rapide se distingue par la distribution à toute heure et pour un prix, des produits, et des formules identiques dans tous les points de vente de la même franchise, autrement nommée chaîne. Les préparations culinaires sont standardisées et les produits peuvent être consommés sur place ou à emporter.

1) La franchise Subway : L'enseigne Subway a été fondée en 1965 aux Etats-Unis et elle compte 40 435 restaurants dans 102 pays dont 490 restaurants en France, en 2013. La chaîne de restauration rapide est spécialisée dans « le sur mesure » pour la préparation de ses sandwiches, salades et autres wraps à consommer sur place, ou à emporter. A l'heure actuelle, *Subway* est le premier réseau franchisé du monde et le leader mondial en nombre de points de vente, elle est devenue la première chaîne de restauration rapide du monde en dépassant le pionnier du marché, le groupe *Mac Donald's*.

Subway arrivé en France en 2001, comptait plus de 400 restaurants début 2013 et une clientèle qui a plus que doublé en 2 ans. L'enseigne estime que le marché français devrait arriver à maturité après l'ouverture de plus de 2 000 restaurants. Pour accélérer son développement dans notre pays, deux agents de développements ont été recrutés pour assurer l'ouverture de points de vente dans les régions PACA et Centre. Le groupe projette des ouvertures de boutiques dans les lieux de transit (gares, aéroport, etc.). La chaîne de restauration rapide spécialisée dans les sandwiches répond à la demande actuelle du côté du consommateur. Le concept s'appuie sur une offre à la fois universelle et personnalisée, en s'adaptant au goût de chacun, de la dimension, au type de pain, en passant par les ingrédients à choisir soi-même, ou dans des formules élaborées par *Subway*.

La chaîne n'exige pas d'expérience de gestion de restaurant au préalable. L'enseigne facilite de nouvelles ouvertures grâce à la standardisation des restaurants qui s'adapte à tous les environnements (pas d'extraction de fumée) et à toutes les superficies. Le droit d'entrée à la franchise se monte à 10 000 €, il est considéré comme bas dans le secteur de la restauration rapide spécialisée en sandwicherie.

2) Conditions d'accès à la franchise Subway³ :

- Droits d'entrée : 10 000 €
 - Investissement global : entre 150 000 et 250 000 € pour un restaurant clé en mains (travaux, équipement, mobilier...), hors pas de porte : 1600 €/ mètre carré environ.
 - Prix du local : de 0 à 450 000 €.
 - Fond de roulement : 30 000 €
 - Apport personnel : 1/3 de l'investissement total, soit 70 000 € minimum.
 - Royalties : 8% du **Chiffre d'Affaire**, **Hors Taxe*** (CA, HT)
 - Redevances publicitaires : 4.5 % du CA HT* (budget destiné à organiser des campagnes nationales et internationales exclusivement gérées par des comités de franchisés élus. Campagne de publicité télévisuelle en cours (dernier trimestre 2013))
- Durée du contrat : 20 ans.

² Cf. Source : lexique de l'ouvrage *Mercator*, 10^{ème} édition, Paris, Dunod, p. 325.

³ Cf. Source : <http://www.toute-la-franchise.com/franchise-128-subway-franchise-commerce.html>

3) Le réseau Subway : sélectionne les candidats à l'entrée. Il accompagne, encadre et forme ensuite les franchisés grâce à 16 équipes de développement réparties sur tout l'Hexagone pour assurer le suivi de chacun.

4) Possibilité d'évolution de carrière : après l'ouverture du premier établissement aux résultats probants par rapport à la concurrence locale sur le même marché de la restauration rapide, le franchisé peut en ouvrir un, voire plusieurs autres. Dans ce cas, il devient multi-franchisé. En 2013, plus de 70 % des ouvertures de restaurants le sont par le biais de franchisés *Subway* déjà propriétaires d'au moins un restaurant⁴. Mais il faut garder à l'esprit que l'ouverture d'un établissement *Subway* se décide en fonction d'éléments stratégiques, sachant que l'enjeu est la proximité des clients visés (rythme de vie, goûts et besoins, tendances...) sur un secteur très concurrentiel. De plus, n'oublions pas que le temps accordé pour déjeuner lors de la pause méridienne (12h à 14h) a diminué : les Français consacrent en moyenne 22 minutes à leur pause déjeuner, contre 1h38 il y a vingt ans⁵.

Les tendances de Consommation Hors Domicile (CHD) ou de la Restauration Hors Foyer (RHF)

Les frontières du secteur de la restauration rapide s'estompent à cause du nomadisme alimentaire. Les alternatives sont variées avec les bars restaurants, offrant une petite restauration de type brasserie, mais aussi les boulangeries artisanales et industrielles aux offres très développées (sandwiches, salades, pizzas, etc.). De nouveaux moyens de s'alimenter hors de chez-soi apparaissent de jour en jour, tels que le développement de gammes de produits destinés à la CHD (snacking et autres) dans les grandes et moyennes surfaces alimentaires, avec la multiplication de points de vente urbains (cf. Carrefour City).

La restauration rapide : des grandes catégories.

Les spécialités françaises (sandwiches et salades), les spécialités italiennes (pizzas, pâtes), les spécialités anglo-saxonnes (hamburgers, bagels...). Ces trois segments majeurs engrangent plus de la moitié du Chiffre d'Affaires (CA) total des ventes en restauration rapide, quel que soit le circuit de vente. Notons également la forte popularité de la cuisine ethnique (kebabs, sushis, wok...)

La restauration rapide : des circuits de vente divers.

Consommation sur place, vente à emporter, livraison à domicile, vente en drive-in. Les modes de vente privilégiés sont la vente à emporter (environ une vente sur deux en France) et la consommation sur place.

Les mutations de la Consommation Hors Domicile (CHD) des Français.

Le nombre de repas pris à l'extérieur a augmenté depuis ces vingt dernières années. Mais l'impact de la crise financière pèse aussi sur le budget moyen accordé à ce repas. La tendance actuelle va vers un saut qualitatif avec des tendances de consommation tournées vers la fraîcheur et l'attention portée à son équilibre alimentaire.

La consommation alimentaire en CHD se concentre surtout sur : l'attrait pour les combinaisons chaud-froid, l'émergence d'une demande de snacking équilibré, la progression du « sur mesure », la progression de la consommation des « boxes » à réchauffer. À cela s'ajoute que neuf boulangeries sur dix proposaient une offre de restauration rapide, en 2011⁶.

⁴ Cf. Idem note 1.

⁵ Cf. Résultats d'une étude menée par les laboratoires Médéric en 2011.

⁶ Cf. Source Xerfi, : La restauration rapide en France, 2012.

Les offres ont évolué vers l'extension des gammes et des variétés de produits. Cela permet également de faire face à la baisse de consommation de pain en France. « *Plus de 88% des boulangeries proposaient des produits de restauration rapide à emporter en 2011* »⁷. Les boulangeries artisanales doivent faire face à des concurrents issus d'autres circuits de distribution (dépôts de pain, fournils de cuisson type *Point Chaud*). Ainsi, le nombre de boulangeries artisanales a diminué depuis l'année 2000 au contraire des boulangeries industrielles (type *Mie Câline*, etc.).

Les magasins de proximité urbains font gagner des parts de marché aux **Grandes et Moyennes Surfaces** (GMS). Les innovations des industriels agroalimentaires ont permis une extension de l'offre depuis le début de la décennie 2000. Le principal atout de la GMS est l'attractivité des prix et la variété des positionnements (Premium, bas prix, végétarien, etc.). « *Certaines enseignes de grande distribution alimentaire développent des réseaux denses de magasins de proximité urbains, à l'image de Casino (enseignes Casino, Spar, Viva, Casino Shop, Casino Shopping, etc.), Carrefour (Carrefour Contact, Carrefour City, Shopi, 8 à Huit), ou Monoprix (Monoprix, Monop', Dailymonop')*. Ces formats de points de vente sont parfois dotés d'espaces de restauration rapide (micro-ondes, tables, distributeurs de boissons) afin de consommer les produits dans le rayon snacking du magasin. »⁸

L'offre de produits de type snacking est renforcée par certains circuits alimentaires dits alternatifs. C'est le cas de ces nouveaux concurrents que sont les traiteurs, les distributeurs automatiques, ou encore les stations-service. En 2011, environ 80% de l'offre des distributeurs automatiques est encore consacrée à la vente de boissons, tout en étendant l'offre vers les produits de snacking. Notons toutefois, la baisse régulière du nombre de stations-service dans l'Hexagone au cours des dix dernières années.

On distingue trois catégories d'acteurs sur le marché de la **CHD** : une rivalité entre les différentes enseignes, une compétition entre ces mêmes réseaux (constante augmentation des ouvertures de *fast food*) et les indépendants (notamment en centre-ville) et une concurrence entre les différents circuits alimentaires concurrents (GMS, traiteurs, boulangeries artisanales, etc.) en général.

La **Restauration Hors Foyer** (RHF) regroupe également l'ensemble de la restauration collective, comme les cantines scolaires et celles d'entreprises, ainsi que celles des établissements de santé. Puis, la catégorie de la restauration commerciale se concentre autour de deux segments de marché : d'abord, la restauration rapide (intégrée dans la restauration en général), autrement nommée nomade, ou au comptoir ; ensuite, la restauration traditionnelle (assise, à table avec une prestation de service). Pour 2011, la restauration commerciale a enregistré un chiffre d'affaires de 50 Md€, et la restauration traditionnelle a enregistré un chiffre d'affaires de 17.3 Md€, enfin la restauration rapide a enregistré un chiffre d'affaires de 32.7 Md€.

⁷ Idem.

⁸ Cf. Source Xerfi, *op. cit.*

Consignes de travail, à partir des données précédentes et des annexes tirées de l'étude Xerfi, ci-après.

- 1) A partir des informations du sujet et de votre culture générale, analysez le macro-environnement de la restauration rapide en France et dégagez les principales tendances de consommation.**
- 2) Analysez le marché (structure, évolution, opportunités) de la Consommation Hors Domicile (CHD), en général et en France.**
- 3) Analysez la distribution sur le marché du sandwich.**
- 4) Après une analyse de l'offre de franchise Subway, quelles recommandations pouvez-vous faire à Jean, candidat franchisé ?**

ANNEXES : D'après une étude XERFI (décembre 2012)

La restauration rapide en France

Décembre 2012 / GGI / CAL

2SME05

NAF rév.2, 2008 :	56.10C
NACE rév.2, 2008 :	56.10C

Prévisions 2013

Consommation des ménages en services de restauration en valeur	0,0%
Fréquentation des établissements de restauration rapide	-1,0%
CA des spécialistes de la restauration rapide	+0,5%

Estimations 2012

Consommation des ménages en services de restauration en valeur	+0,5%
Fréquentation des établissements de restauration rapide	-2,0%
CA des spécialistes de la restauration rapide	+1,0%

Chiffres clés 2010

Etablissements de restauration rapide (*)	22 984
Effectifs salariés	156 089

(*) établissements d'au moins un salarié

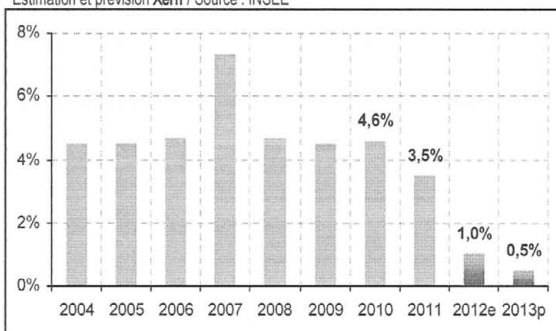
Les leaders (*)

LE DUFF
Mc DONALD'S
QUICK
SUBWAY
YUM ! BRANDS

(*) classement alphabétique

Chiffre d'affaires de la restauration rapide

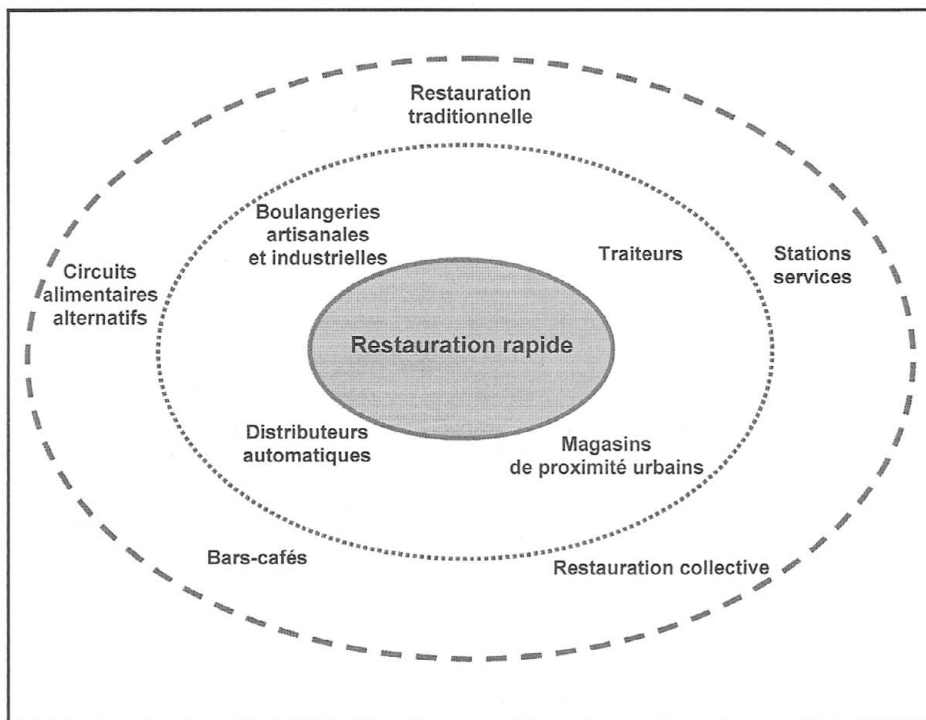
unité : % des variations annuelles en valeur
 Estimation et prévision Xerfi / Source : INSEE



La restauration rapide consiste à mettre à disposition des consommateurs divers produits alimentaires chauds ou froids. Ces derniers sont vendus « au comptoir » à l'inverse de la restauration commerciale traditionnelle dite « à table ». Les produits distribués en restauration rapide sont donc présentés sous conditionnements jetables et prêts à consommer.

Le secteur de la restauration rapide comptait près de 23 000 établissements d'au moins un salarié en 2010. Un tissu économique qui n'a cessé de s'accroître depuis 10 ans sous l'effet du dynamisme de l'activité. Si ce dernier se compose encore d'une majorité de structures indépendantes, les réseaux organisés se sont considérablement développés à l'image des géants américains Mc Donald's, Subway, Yum ! Brands (KFC et Pizza Hut) ou encore des groupes français Le Duff (Brioche Dorée et Del Arte), Elier (spécialiste de la restauration de concession) et Groupe Bertrand (Bert's, Viaggio et Elefanto).

Panorama du champ concurrentiel élargi de la restauration rapide



Source : Xerfi

Chiffre d'affaires des spécialistes de la restauration rapide

unités : indice de valeur base 100 en 2003 et % des variations annuelles en valeur

	Indice	Croissance
2004	104,5	4,5%
2005	109,2	4,5%
2006	114,4	4,7%
2007	122,7	7,3%
2008	128,4	4,7%
2009	134,2	4,5%
2010	140,3	4,6%
2011	145,2	3,5%
2012 (e)	146,6	1,0%

Traitement et estimation Xerfi / Source : INSEE

**Les caractéristiques des principales enseignes de restauration rapide
à la française en France en 2012 (*)**

Enseigne	Nombre de magasins en France	Effectifs moyens par magasin	Surface de vente moyenne (m²)	Type d'implantation				Zone de population (nb. d'hab.)
				CV	CC	P	T	
Brioche Dorée	489	10	70 à 200	●	●		●	40 000
Subway	391	5 à 10	30 à 100	●	●			nd
La croissanterie	171	4 à 10	100 à 150	●	●			100 000
Class'Croute	122	5	100 à 150	●	●	●	●	30 000
Cœur de Blé	117	nd	nd	●	●	●		nd
Pomme de Pain	105	8 à 10	100 à 120	●	●			100 000
Bonne Journée	64	2	20				●	50 000
Pat à Pain	41	7	250			●		50 000
Pains à la Ligne	33	nd	nd				●	nd
Bert's	> 25	nd	150	●				nd
Lina's Sandwiches	23	5 à 10	150	●	●			400 000
SoGood	22	1 à 2	30		●	●		nd
Philéas	21	nd	nd				●	nd

(*) Liste non-exhaustive / CV : centre-ville / CC : centre commercial / P : périphérie / T : transit (autoroutes, gares, aéroports)
Sources : Panorama TradeDimensions 2013 (données au 01/07/2012) et opérateurs

**Les principales enseignes de restauration rapide
à la française en France en 2012 (*)**

Enseigne	Groupe (centrale d'appartenance)	Points de vente en France			Présence internationale (points de vente)
		Nombre total	dont intégrés	dont indép. (**)	
Brioche Dorée	<i>Le Duff</i>	489	204	285	● (11)
Subway	<i>Subway</i>	391	0	391	● (37 734)
La croissanterie	<i>La croissanterie</i>	171	110	61	● (10)
Class'Croute	<i>Apagor Distribution</i>	122	6	116	● (8)
Cœur de Blé	<i>Casino Restauration</i>	117	nd	nd	-
Pomme de Pain	<i>Neuhauser</i>	105	69	36	● (2)
Bonne Journée	<i>SSP</i>	64	55	9	● (3)
Pat à Pain	<i>France Restauration Rapide</i>	41	36	5	-
Pains à la Ligne	<i>Autogrill</i>	33	33	0	● (23)
Bert's	<i>Groupe Bertrand</i>	> 25	25	nd	● (9)
Lina's Sandwiches	<i>Lina's Développement</i>	23	14	9	● (48)
So Good	<i>Agapes Restauration</i>	22	22	0	-
Philéas	<i>Elior</i>	21	21	0	● (nd)

(*) Liste non-exhaustive / (**) Commission-affiliation, franchise ou adhésion

Sources : Panorama TradeDimensions 2013 (données au 01/07/2012), AC Franchise et opérateurs

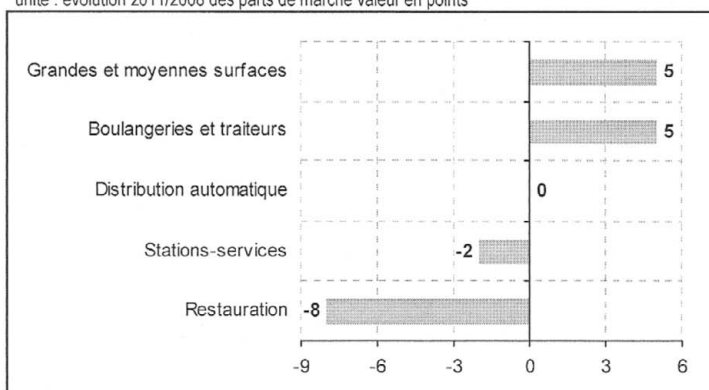
Chiffres clés 2011 du marché français du sandwich

- ▶ 2,03 milliards de sandwiches consommés tous circuits confondus (huit fois les volumes de vente de hamburgers)
- ▶ 1,3 milliard de sandwiches baguette / 65% des sandwiches sont structurés autour d'une baguette
- ▶ 6,62 Md€ de chiffre d'affaires générés par les ventes
- ▶ Prix moyen d'un sandwich : 3,27€
- ▶ 3 circuits de distribution principaux (49% des volumes pour les circuits traditionnels, 25% pour les GMS et 19% pour les métiers de bouche types boulangeries, terminaux de cuisson et traiteurs)

Source : Gira Conseil

Evolution des parts de marché des différents circuits de distribution de sandwiches

unité : évolution 2011/2008 des parts de marché valeur en points



Traitement Xerfi / Sources : Gira Conseil

Evolution des parts de marché des différents circuits de distribution de sandwiches

unité : part en % des ventes de sandwiches en valeur

	2008	2009	2010	2011
Restauration	58,0%	55,0%	52,0%	50,0%
Grandes et moyennes surfaces	20,0%	22,0%	24,0%	25,0%
Boulangeries et traiteurs	14,0%	15,0%	17,5%	19,0%
Distribution automatique	4,5%	5,0%	4,5%	4,5%
Stations-services	3,5%	3,0%	2,0%	1,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Traitement Xerfi / Sources : Gira Conseil