

Diagnostic

Stratégique :

Secteur de la

Restauration

Rapide



Table des matières

1. Introduction : qu'est ce que la restauration rapide ?..	3
2. Analyse de l'offre et de la demande.....	4
2.1.....Analyse de l'offre	4
2.2.....Analyse de la demande	5
3. Analyse de l'industrie (Porter).....	6
4. La 2ème Matrice BCG.....	9
5. Conclusion : Evolutions du secteur.....	9
6. Webographie.....	10
7. Articles de presse.....	11
8. Power point.....	14

1. Introduction : qu'est ce que la restauration rapide ?

➤ **Définition de l'INSEE**

La restauration rapide comprend :

- «la fourniture au comptoir d'aliments et de boissons à consommer sur place ou à emporter présentés dans des conditionnements jetables :
- les restaurants de restauration rapide,
- les restaurants proposant principalement des repas à emporter,
- la vente de crème glacée dans des chariots,
- la vente de repas dans des équipements mobiles,
- la préparation de repas sur des éventaires ou sur les marchés. »

➤ **Caractéristiques des entreprises du secteur (cabinet Frost and Sullivan).**

- Un service presque instantané,
- Un produit à faible coût,
- Des choix de menus limités et standardisés,
- Des articles de qualité constante préparés avec des produits alimentaires semi-élaborés ou finis,
- Des méthodes ou systèmes pouvant être mis en place par une main d'œuvre semi-qualifiée,
- Des heures d'ouvertures extrêmement larges.

➤ **Historique**

La restauration rapide existe depuis des siècles dans beaucoup de cultures. Dans la Rome ou le monde arabe antique, plusieurs grandes villes de commerce connaissaient déjà la vente à emporter. A partir des années 1980, les grandes marques américaines débarquent en France. Au début des années 1990 et ce jusqu'en 2000, l'Europe est touchée par le fléau de la vache folle. Après cette période, on voit émerger de nouvelles préoccupations alimentaires.

➤ **Quelques chiffres**

En 2008 (selon l'INSEE) : 35 682 entreprises pour un Chiffre d'Affaires d'environ 7,4 milliards d'euros. 90% des entreprises sont des PME de moins de 50 salariés.

2. Analyse de l'offre et de la demande

2.1 Analyse de l'offre

➤ Les fast-foods à l'américaine :

Le marché du hamburger est extrêmement concentré. Il est dominé par trois enseignes que sont McDonald's, Quick et KFC. Le poids de ces entreprises est prépondérant en termes de chiffre d'affaires alors qu'elles ne détiennent qu'un tiers du parc de restaurants. Après s'être implanté dans les centres villes et les quartiers d'affaires (marché saturé), les stratégies de développement des chaînes de restauration rapide passent aujourd'hui par l'extension de l'offre vers les petites agglomérations et les centres commerciaux.

→ **Stratégie de domination par les coûts :** leur principe est d'obtenir un avantage concurrentiel en ayant les coûts de production les plus faibles. L'entreprise recherche donc : des économies d'échelles et un effet d'expérience.

➤ Les sandwicheries-viennoiseries-saladeries :

Les enseignes de ce segment sont majoritairement françaises, elles revendiquent le goût de l'authenticité, tout en s'inspirant des méthodes marketing et des stratégies d'implantation des leaders du hamburger. Les acteurs majeurs de ce segment sont : Paul, La Croissanterie, La Mie Caline... Les boulangeries ont également pénétré le marché de la restauration rapide en vendant des sandwichs, des quiches et des pizzas.

→ **Stratégie hybride : Stratégie alliant une volonté de différenciation tout en conservant une domination par les coûts.**

➤ L'ethnic-food :

La cuisine exotique a aujourd'hui le vent en poupe dans le secteur de la restauration rapide. Elle répond à une curiosité alimentaire des français en proposant une restauration à thème. Les enseignes de ce segment sont : Mezzo di pasta, pizzahut, domino's pizza, china fast food, love sushi...

→ **Stratégie de différenciation :**

➤ Le fast-good :

Ce segment se positionne sur de nouveaux concepts de restauration rapide : santé/bio/gastronomique. Ce segment est représenté par les enseignes : Exki, Bert's, Planetalis, Symply food...

→ **Stratégie de recherche de niches stratégiques :**

2.2 Analyse de la demande

Les déterminants de la demande

- **Les français accordent moins en moins de temps aux repas :**
 - Le développement de la journée continue, l'augmentation du nombre de femmes actives et l'éloignement du lieu de travail : moins de temps pour cuisiner et elles assurent de moins en moins la transition des traditions culinaires d'autre part.
 - La prise de repas journalière des français est beaucoup moins structurée qu'avant.
 - Le nombre plus important de foyers monoparentaux et de célibataires, qui consacrent en moyenne moins de temps à la préparation du repas que les autres foyers.
- **Nouvelle attente des consommateurs : manger un produit sain**

Les consommateurs français désirent aussi manger des produits qui soient bons pour la santé. De plus, les crises alimentaires et les polémiques au sujet des méthodes de production ont renforcé ces exigences.

- **La curiosité alimentaire :**

La restauration rapide en bénéficie au même titre que la restauration "à thème". Grâce à son offre-produit spécifique, originale et gourmande, la restauration rapide suscite de nouvelles occasions de " sortie-restauration "

- **Le rapport qualité/prix :**

La restauration rapide offre le repas complet le moins cher de toute la restauration commerciale. Dans un contexte de crise économique, ce rapport qualité/ prix est un tremplin pour la croissance du secteur.

Les segments de la demande

- **Lycéens/étudiants :**

La restauration rapide touche une clientèle majoritairement jeune : plus de 50 % de ses clients ont moins de 30 ans.

→ Fast-food et sandwicheries-viennoiseries-saladeries

- **Familles :**

Marketing, offre-produit et politique d'accueil sont mis au diapason des désirs spécifiques des familles : menu enfant, aires de jeu, chaises pour

bébés, organisation de goûters d'anniversaire... . L'enfant a une place entière dans les établissements de restauration rapide.

→ Fast-food

➤ **Actifs :**

→ Sandwicheries-viennoiseries-saladeries, fast-good et ethnic-food (à nuancer selon le segment de l'offre)

3. Analyse de l'industrie (Porter)

3.1 Nouveaux entrants: pouvoir modéré

Barrières à l'entrée moyennes

Distinction : indépendants et enseignes

- Indépendants :

Peu d'expérience et de savoir faire sont nécessaires pour rentrer dans l'industrie. Les principaux investissements portent sur les agencements et l'équipement en matériel de conservation (réfrigérateurs, congélateurs...) et de préparation (micro-ondes, terminaux de cuisson...).

- Enseignes (franchises et succursales) :

Les barrières à l'entrée sont cependant plus fortes pour les entrepreneurs qui souhaitent avoir recours à un système de franchise. En effet, l'investissement peut varier entre 100 000 et 700 000 euros.

Parmi les nouveaux entrants, nous retrouvons :

- le « fast-good classique » avec des produits sains et équilibrés : Cojean, Exki, Bert's ;
- le « fast-good équitable » avec des produits sains et équilibrés issus du commerce équitable : Quinoé ;
- l' « ethnic food » avec des formules inspirées de la cuisine asiatique (en particulier le sushi), mexicaine et indienne.

L'intensité des nouveaux entrants s'est accentuée depuis la crise car elle a boosté le taux de croissance. D'où le fait que ce marché soit attirant. De plus, la standardisation des produits permet de réaliser des économies d'échelle considérables sur les achats.

Cependant, les franchises et succursales sont protégées par leur notoriété et leur présence géographique. Elles ressentent moins l'influence que peuvent avoir les nouveaux entrants sur leur part de marché. Les plus touchés par le pouvoir des nouveaux entrants restent les indépendants (envahissement du marché).

3.2 Produits de substitution : pouvoir très fort

Les produits de substitution constituent une véritable menace.

Ils sont à la fois nombreux et faciles d'accès pour les clients.

Parmi les produits de substitution, il y a :

- les plats prêts surgelés, micro-ondes ;
- les distributeurs automatiques de nourriture ;
- la restauration d'entreprise ;
- la restauration traditionnelle.

3.3 Clients: pouvoir assez fort

Même si les clients n'ont aucune marge de manœuvre pour négocier les prix, leur pouvoir est assez fort en raison de :

- produits standardisés ;
- produits de substitution facilement disponibles ;
- clients nombreux et souvent volatiles, exigeants ;
- associations de consommateurs ;
- 7 repas sur 10 sont pris hors domicile : grande potentialité de clients par repas.

3.4 Fournisseurs: pouvoir modéré

Les fournisseurs se partagent en deux groupes principaux :

- matières premières, produits de base, boissons et produits préparés (industriels de l'agroalimentaire) ;
- équipement pour la cuisine, la surface de restauration et la vaisselle jetable.

Les fournisseurs n'ont pas un grand pouvoir de négociation dans la mesure où ils sont nombreux et qu'il existe une forte concurrence sur leur marché. Les produits sont facilement disponibles sur l'ensemble du marché car ce sont généralement des produits de base. Cependant, leur pouvoir est à nuancer selon les segments : exemple pour le « fast-food » et son approvisionnement auprès de petits producteurs locaux ainsi que « l'ethnic food ».

3.5 Intensité concurrentielle: intensité forte

En 2008, le taux de croissance était de 4 %. Ainsi, il a pour effet de rendre ce marché un secteur attractif.

Ce secteur est caractérisé par une forte intensité concurrentielle due à :

→ L'expansion des réseaux sous enseigne qui a conduit à la saturation du marché dans certaines zones. La concurrence entre les acteurs de la restauration met en péril les indépendants et fragilise les parts de marché des réseaux sous enseigne.

- Guerre sur les prix
- Concurrents nombreux

→ Le marché est dominé par les PME à 90 % des entreprises qui évoluent dans le secteur de la restauration rapide.

3.6 Pouvoirs publics: pouvoir modéré

- Réglementation en matière d'hygiène, de sécurité :

→ Directive européenne : respect de la chaîne du froid ; conditions de conservation et de cuisson des produits ; nettoyage des équipements ; et séparation des « circuits propres » et des « circuits sales ».

- Fiscalité :

Le taux de TVA sur la restauration est fixé, depuis le 1^{er} juillet 2009, à 5,5% contre 19,6% précédemment, soit une baisse réelle de 11,8% en faveur des consommateurs, des salariés et de la modernisation du secteur de la restauration.

- Lutte contre l'obésité :

Programme National Nutrition Santé « Manger Bouger ».

- Contraintes à l'installation :

Depuis avril 2009, toute personne souhaitant ouvrir ou reprendre un doit posséder un permis d'exploitation valable 10 ans. Pour l'obtenir, le professionnel est contraint de suivre une formation au cours d'un stage de trois jours (connaissances sur les problèmes de santé publique, législation sur la protection des mineurs, les reventes à perte...).

4. La 2ème Matrice BCG

	Les avantages concurrentiels	Les facteurs clés de succès	Type de système
Les fast-foods	Fort	image de marque, prix	Système de volume
Les sandwicheries-viennoiseries-saladeries	Faible	prix, goût pour l'authenticité, variété des produits	Système fragmenté
l'ethnic-food	Fort	diversité, nouvelles saveurs, effet de mode,	Système de différenciation
le fast-good	Fort	qualité des produits, sain pour la santé, effet de mode	Système de différenciation

5. Conclusion : Evolutions du secteur

- L'importance des signatures : les consommateurs ont de plus en plus besoin d'être rassurés. Symbole de stabilité, la marque offre donc un repère. Le rapport entre les clients et les marques évolue : il est plus direct voire affectif, mais aussi plus exigeant.
- L'hyperspécialisation des enseignes : le goût pour la nouveauté qu'on les clients, pousse les entreprises à se différencier en ouvrant des entreprises dont le concept est basé autour d'un produit. Exemple : bar à jus, bar à soupe, concept autour de produits régionaux.
- Un snacking haut de gamme : de nombreux chefs se sont lancés sur le créneau du snacking haut de gamme. Jacques Pourcel : « Aujourd'hui, la restauration rapide est devenue une réelle alternative à la restauration traditionnelle. »
- Des consommateurs en perpétuelle évolution : les comportements des consommateurs évoluent perpétuellement. Les enseignes doivent donc s'adapter en permanence et innover. Exemple : Internet (commande en ligne), application pour téléphone portable.
- Le food in shop : les magasins proposent un petit service de restauration en plus de leur activité traditionnelle. Exemple : IKEA propose un service de restauration rapide à la sortie des caisses.

6. Webographie

<http://www.snarr.fr/>

<http://www.jesuisentrepreneur.fr/restauration-rapide.html>

<http://www.hec-junior-conseil.fr/uploads/point%20de%20vue/point%20de%20vue.pdf>

http://www.lemonde.fr/societe/article/2009/08/12/fast-food-quand-les-francais-reinventent-leur-pause-dejeuner_1227836_3224.html

<http://www.lesechosdelafranchise.com/restauration-rapide/l-economie-florissante-de-la-restauration-rapide-312.php>

<http://www.memoireonline.com/07/10/3754/Strategie-de-developpement-pour-une-PME-en-restauration-rapide.html>

7. Articles de presse

Fast-food : quand les Français réinventent leur pause déjeuner

LEMONDE.FR | 12.08.09 | 19h29 • Mis à jour le 26.10.09 | 22h32

Lentement mais sûrement, les parts de marché du hamburger sur le secteur de la restauration rapide, un des rares à avoir profité de la crise économique, sont grignotées par des alternatives séduisantes. Entre les pâtes prêtes à consommer, les étagères de la grande distribution, les fast-foods de chefs étoilés... la concurrence est rude.

"Dans un contexte de récession économique, et son corollaire de mauvaises nouvelles, les ménages choisissent massivement les établissements où l'addition est la plus basse", note Valérie Cohen, dans Le marché de la restauration rapide, les nouveaux concepts, une étude réalisée par le cabinet de conseil Xerfi.

Si les statistiques restent très favorables aux leaders du marché – 71 % des repas pris en dehors du domicile coûtent moins de 10 euros TTC, boissons comprises – McDonald's, Quick, Brioche Dorée et Paul doivent désormais faire face à trois nouvelles tendances : la restauration rapide thématifiée (autour des pâtes par exemple), les produits proposés par la grande distribution, et les fast-foods haut de gamme.

DIVERSIFIER POUR MIEUX REGNER

"Maintenant qu'on a fait le tour du sandwich et du hamburger on cherche à diversifier l'offre" explique Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil, spécialisé dans la restauration. Selon lui, "S'ils se débrouillent bien, Mezzo di pasta et Francesca, enseignes spécialisées dans les pâtes, ont de très beaux jours devant elles".

Le principe se veut ludique : les pâtes sont préparées à la demande, accompagnées d'une sauce au choix parmi une dizaine de propositions, et dont le prix varie entre 1,50 € et 6 € pour les recettes les plus sophistiquées. Prêtes à emporter, dans des boîtes en carton plastifié, elles peuvent aussi être consommées sur place. Considérées comme "un plat plus sain que le hamburger ou la pizza", le concept plaît beaucoup aux femmes, souligne Carine Ledoux, responsable marketing et communication de Viagio, une des enseignes de fast-foods de pâtes. La vigilance reste néanmoins de mise pour M. Boutboul : "Le mono produit n'est pas un franc succès en France, il est important que ces établissements diversifient progressivement leur offre pour fidéliser les clients."

Les grandes surfaces l'ont bien compris. Monoprix, avec son Daily Monop', propose une gamme de produits en self-service, donc encore plus rapide. Avec une addition de 9 euros en moyenne, et déjà 7 magasins indépendants, la direction aurait l'intention de développer ce mode de distribution dans tout l'Hexagone. La concurrence suit : Franprix a lancé le concept du Frais and fresh, des produits moyens de gamme avec la possibilité de les réchauffer sur place.

"LES CHEFS RENDENT AU FAST-FOOD SES LETTRES DE NOBLESSE"

Dernière tendance, celle du fast-food chic, qui redore le blason d'un genre jusque-là boudé par les gourmets. Ceux qui, comme Exki (une enseigne de fast-foods bios), vantent les mérites du "naturel et sain, sans additifs" sont en forte progression. Pour Laurent Khan, directeur général d'Exki, "l'équilibre alimentaire des recettes en général, et non seulement sur quelques produits comme dans les fast-foods traditionnels, représente un avantage". Et ce malgré des prix sensiblement plus élevés que ceux de McDonald's (le ticket moyen est à 12 euros sur place). Mais "ces établissements visent une clientèle aisée, urbaine, un microcosme pour l'instant, bien qu'ils soient sous les feux des projecteurs", rappelle Bernard Boutboul.

Même si "la restauration rapide haut de gamme est encore marginale, et ne vise pas la même clientèle que celle des leaders de la restauration rapide, elle est fondamentale car elle influence le marché." Lorsque des chefs étoilés au guide Michelin, comme Paul Bocuse, se lancent dans le "toasté de jambon cuit au torchon et son comté AOC", "un tabou disparaît : la restauration rapide n'est plus le pendant négatif de la tradition. Les Américains ont les yeux rivés sur le territoire français : le pays de la gastronomie est en train de réinventer la restauration rapide par le haut... La France fait un pas qui est vraiment unique", veut croire Bernard Boutboul.

Ni le bio, ni la haute gastronomie ne semblent cependant en mesure d'inquiéter le célèbre M jaune. Le chiffre d'affaire des enseignes émergentes reste encore bien en dessous de celui des leaders du marché. McDonald's – dont la stratégie de développement s'adapte, petit à petit à la concurrence – a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de plus

de 3 milliards d'euros en France. En hausse de plus de 11 % par rapport à l'année précédente. Des chiffres qui devraient encore progresser en 2009, où la firme prévoyait la création de 30 nouveaux restaurants.

L'économie florissante de la restauration rapide (Les Echos de la Francise, 20/02/2009)

Depuis 20 ans, la restauration rapide est en perpétuelle croissance. Adapté aux nouveaux modes de vie des Français, ce secteur est un des rares à tirer son épingle de la crise.

Economie générale

Avec plus de **19 000 points de vente en France**, la restauration rapide détient environ 2 % du nombre total de restaurants alors qu'elle représente près d'un quart du marché en valeur. Son chiffre d'affaires annuel est de **plus de 10 milliards d'euros**, soit 24 % du chiffre d'affaires total de la restauration commerciale (Les Cahiers de Tendances – 360° Gira Conseil). Depuis près de 10 ans, le taux de croissance moyen annuel de la restauration rapide est d'environ 5,4 % (étude Xerfi). Ces dernières années, ce chiffre est en légère baisse : il est de 4 % pour l'année 2008.

Dynamisme de l'emploi et des entreprises

Chaque année, la restauration rapide crée entre 8 et 10 000 emplois (chiffres SNARR). Ce secteur demande une main d'œuvre importante. En 2006, il représentait 28 100 entreprises et employait plus de 112 000 salariés (enquête Insee), soit plus de 23 % de la masse salariale de l'ensemble de la restauration. En 2008, alors que la restauration accuse un ralentissement économique avec **25 % de défaillances supplémentaires d'entreprises** sur les 7 premiers mois de l'année, la restauration rapide, elle, sort indemne de la crise (source : BRA).

La restauration rapide et les consommateurs

La restauration rapide répond à de nouvelles habitudes alimentaires. Alors qu'en 1975, les Français restaient en moyenne 82 minutes à table, les repas actuels durent environ **38 minutes** (étude Gira Food Services). De nos jours, la pause-déjeuner ne sert plus uniquement qu'à manger. Les femmes actives sont plus nombreuses et beaucoup d'entre elles profitent de ce temps pour faire des courses, ce qui a entraîné une consommation plus importante de **sandwiches : 70 % des actifs** en mangent à midi. Par ailleurs, la restauration rapide devrait bénéficier de la crise actuelle car ses méthodes de fabrication industrielle lui permettent de pratiquer des prix bas. La référence en la matière est le **montant moyen des titres restaurant** qui s'élève actuellement à 6,50 euros.

8. Power point