

SESSION 2020

**AGRÉGATION
CONCOURS EXTERNE**

**Section : ÉCONOMIE ET GESTION
Option : MARKETING**

**ÉTUDE DE CAS SUR LA GESTION DES
ENTREPRISES ET DES ORGANISATIONS**

Durée : 5 heures

Calculatrice électronique de poche - y compris calculatrice programmable, alphanumérique ou à écran graphique – à fonctionnement autonome, non imprimante, autorisée conformément à la circulaire n° 99-186 du 16 novembre 1999.

L'usage de tout autre ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Si vous repérez ce qui vous semble être une erreur d'énoncé, vous devez le signaler très lisiblement sur votre copie, en proposer la correction et poursuivre l'épreuve en conséquence. De même, si cela vous conduit à formuler une ou plusieurs hypothèses, vous devez la (ou les) mentionner explicitement.

NB : Conformément au principe d'anonymat, votre copie ne doit comporter aucun signe distinctif, tel que nom, signature, origine, etc. Si le travail qui vous est demandé consiste notamment en la rédaction d'un projet ou d'une note, vous devrez impérativement vous abstenir de la signer ou de l'identifier.

Tournez la page S.V.P.



En guère plus d'un demi-siècle, cette enseigne, reine du sandwich sur-mesure, est devenue le plus gros franchiseur au monde dans le domaine de la restauration rapide avec plus de 42 000 restaurants ouverts dans plus d'une centaine de pays.

Retour sur les origines de Subway...

Il voulait devenir médecin mais, à la place, il a donné naissance au plus gros réseau de restauration rapide en franchise au monde... En 1965, alors qu'il cherche un moyen de financer ses études de médecine, Fred DeLuca, un jeune américain de 17 ans, ouvre un modeste restaurant à Bridgeport, dans le Connecticut. Baptisé « *Pete's Super Submarines* », en hommage à son ami Peter Buck qui lui a prêté les 1 000 dollars nécessaires au démarrage, l'établissement rencontre rapidement le succès grâce à son offre tout à fait innovante pour l'époque.

Un concept novateur

Des portions généreuses et des prix réduits : Fred DeLuca vient d'inventer la restauration rapide *low-cost*. Grâce à un tout nouveau *process* de fabrication – les ingrédients sont disposés en vitrine et les produits sont préparés à la minute sous les yeux du client –, les sandwiches sont copieux et les prix sont extrêmement attractifs, ce qui permet de fidéliser les premiers clients. À titre d'exemple, le sandwich premier prix est vendu au prix de 49 cents l'unité.

Pourtant, les débuts sont difficiles car l'affaire reste gourmande en capitaux. À la fin de la première année, l'entreprise rencontre des difficultés financières et perd de l'argent. Pour remédier à cette situation, Fred et son associé Peter Buck décident de développer leur business en ouvrant un deuxième établissement dans le même État. Un nouveau nom, Subway, est trouvé afin de toucher un large public. Neuf ans après l'ouverture du premier point de vente, les deux amis sont à la tête d'un réseau de seize sandwicheries.

Un chiffre pas encore suffisant, puisque Fred et Peter espèrent doubler rapidement la taille de leur réseau. Et pour aller vite, ils se tournent en toute logique vers la franchise. Un véritable tournant stratégique pour l'enseigne, d'autant que personne au sein du réseau n'a alors d'expérience dans ce secteur. C'est un ami de Fred DeLuca, Brian Dixon, qui accepte de devenir le premier franchisé Subway de l'histoire. Il ouvre son restaurant à Wallingford, dans le comté de New Haven, toujours dans le Connecticut. La même année (1974), quatorze autres franchisés rejoignent le réseau et, quatre ans plus tard, Subway ouvre son centième restaurant.

L'expansion mondiale

Alors que le réseau continue de grandir aux États-Unis, une opportunité d'ouverture à l'étranger se présente au Bahreïn, au Moyen-Orient. Il s'agit alors d'une première pour Subway à l'international, le début d'une longue série qui aboutit, en 2018, à un réseau de plus de 42 000 restaurants répartis dans plus d'une centaine de pays¹.

Subway arrive en Europe dans les années 1990 : dès 1998 pour l'Allemagne et l'Italie, mais il attend 2001 pour ouvrir son premier établissement en France, place de la Bastille, à Paris. Aujourd'hui, le réseau hexagonal recense plus de 500 unités.

L'enseigne Subway n'est pas la seule condition du succès réussi de ces implantations qui prennent également appui sur une connaissance approfondie du marché et une parfaite maîtrise des outils marketing. En tant que spécialiste marketing, vous êtes convié(e) à travailler sur les dossiers suivants :

- ✓ L'étude du marché de la restauration rapide.
- ✓ La communication adoptée par l'enseigne Subway.
- ✓ L'ouverture d'une franchise Subway à Rennes.

¹ 42 431 restaurants dans le monde, <https://fr.statista.com/statistiques/584470/nombre-de-restaurants-subway-dans-le-monde/>.

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1	Restauration rapide : quelles sont les tendances ?	Page 4
Annexe 2	Qu'est-ce que le « <i>fast-casual</i> » ?	Page 5
Annexe 3	La restauration rapide multiplie les recettes pour séduire	Page 6
Annexe 4	Le marché de la restauration hors domicile a renoué avec la croissance en 2017... grâce au digital	Page 7
Annexe 5	Subway, roi des sandwiches en franchise	Page 8
Annexe 6	Interview de Cédric Giacinti, Directeur France et Belgique de Subway	Page 10
Annexe 7	Une nouvelle image pour Subway	Page 11
Annexe 8	Subway croit en son nouveau concept de point de vente	Page 12
Annexe 9	Subway plus local et plus <i>premium</i>	Page 13
Annexe 10	Subway, générateur d'impulsion	Page 14
Annexe 11	Comment le mobile change les règles du « <i>drive-to-store</i> »	Page 15
Annexe 12	Page d'accueil du site Subway et exemples de <i>landing pages</i>	Page 18
Annexe 13	<i>Geofencing</i> : transformer les passants en clients	Page 20
Annexe 14	Caractéristiques des objets connectés et sources de résistance	Page 21
Annexe 15	Subway®Entrenez en local avec le soutien d'une enseigne internationale	Page 22
Annexe 16	Données financières prévisionnelles	Page 23
Annexe 17	Données sur la zone de chalandise	Page 24

NB : les informations fournies dans ce dossier sont inspirées d'un cas réel dont certaines données ont été modifiées pour des raisons de confidentialité.

Dossier 1 : La place de Subway sur le marché de la restauration rapide

1. Etudier le marché de la restauration rapide en identifiant notamment les défis sociétaux et les leviers de croissance.
2. Étudier le comportement du consommateur de restauration rapide et mettre en évidence ses facteurs explicatifs.
3. Analyser le positionnement de Subway sur son marché (jusqu'à 2016).

Dossier 2 : La mise en place d'un nouveau mix

1. Démontrer l'enjeu pour Subway de l'adoption du nouveau concept de point de vente en justifiant les choix effectués par le réseau.
2. Exposer et justifier la politique de communication utilisée par l'enseigne Subway.
3. Apprécier le rôle du *géofencing* dans cette politique, compte tenu de vos analyses précédentes.

Dossier 3 : L'ouverture d'une franchise Subway à Rennes

1. Présenter l'intérêt stratégique et les contraintes du mode de croissance de l'enseigne Subway ainsi que les obligations respectives des parties concernées.
2. Calculer le chiffre d'affaires potentiel du futur point de vente de Rennes compte-tenu des caractéristiques de sa zone de chalandise.
3. Réaliser, à l'aide d'indicateurs pertinents, une étude financière du point de vente.
4. Conclure quant à la pertinence financière et commerciale de l'implantation à Rennes.

N.B. : Pour chacun des dossiers, l'utilisation de courants théoriques, concepts et outils marketing est attendue. **La mise en œuvre de tels outils doit permettre d'aller au-delà des annexes dans l'analyse du cas présenté et dans la formulation des réponses.**

L'attention du candidat est attirée sur le fait qu'il sera tout particulièrement tenu compte de sa capacité à analyser, synthétiser des informations, ordonner son travail avec rigueur et logique et à communiquer efficacement à l'écrit.

Annexe 1 : Restauration rapide : quelles sont les tendances ?

Quelles sont les habitudes de consommation des Français au déjeuner et comment répondre à leurs attentes ? Cette question, tous les porteurs de projet du secteur de la restauration rapide se la posent. Avec raison, car avec la multiplication de l'offre, il n'est pas toujours facile de savoir vers quel segment s'orienter.

Actuellement, 13 % des déjeuners sont pris en restauration rapide en France et 70 % des déjeuners sont pris hors foyer.

Quel avenir pour les entreprises de restauration rapide ?

Les acteurs de la restauration rapide font face à quelques challenges. Le premier est de savoir fidéliser sa clientèle en multipliant les solutions de restauration avec la mise en place de la livraison ou du *click & collect*, par exemple. Leur deuxième challenge, c'est de ne pas s'enfermer dans le mono-produit. Le marché des bars à pâtes ou des burgers est arrivé à saturation... L'autre défi des acteurs de la restauration rapide va être de simplifier le nomadisme des clients en leur permettant facilement d'emporter le produit. Dans cette logique, la digitalisation des points de vente doit s'accélérer.

Quelles tendances en restauration rapide ?

Les habitudes de consommation évoluent. Désormais, les spécialistes de la restauration rapide doivent s'intéresser de près aux règles nutritionnelles pour proposer une offre dans l'air du temps. Car le consommateur entend se faire du bien en mangeant.

L'acte de manger est de plus en plus une manière de s'affirmer, de se reconnaître dans une tribu : locavore, sans sucre, sans gluten, vegan, etc. C'est une véritable tendance de fond. Ainsi, quatre consommateurs sur dix ont l'habitude de manger des plats végétariens, deux sur dix aiment manger vegan de temps en temps et 37 % des personnes se sentent concernées par les qualités nutritionnelles de la nourriture qu'on leur propose. Précurseur de la tendance, l'enseigne Cojean qui illustre parfaitement cette proposition « *Healthy* » depuis sa création.

Autre tendance : la personnalisation des recettes. Si cela impose de recruter un personnel plus important, c'est un concept qui plaît aux consommateurs et une formule adoptée par des enseignes comme Jour, Mangoo, Subway, Pita Pit ou encore Fresh Burritos. Il existe globalement une demande croissante pour la qualité. Les clients sont également sensibles aux arguments du manger local ou bio, à des critères de développement durable, de respect de la santé.

Il faut intégrer également que les consommateurs, que nous sommes, évoluent dans un monde où leurs besoins riment souvent avec rapidité et facilité. L'arrivée des nouvelles technologies (Intranet, affichage dynamique, smartphones, etc.) impacte également les modes de consommation. Les *millennials* veulent de la nouveauté, de l'expérience et pouvoir ensuite communiquer autour et via les réseaux sociaux. Ils attendent moins de local que leurs aînés (- 6 %), et plus de services numériques, comme la pré-commande et le paiement en ligne.

Autre donnée : l'attention au prix. C'est devenu un critère fondamental, et il faut des concepts qui répondent à tous les prix. Le ticket moyen en restauration, tous circuits confondus, est inférieur à 15 €, celui en restauration hors domicile à 5,5 €.

Source : <https://www.observatoiredefranchise.fr/dossier-franchise/restauration-rapide-quelles-sont-les-tendances-1502.htm> - Observatoire de la Franchise - 01 novembre 2017

Annexe 2 : Qu'est-ce que le « *fast-casual* » ?

Vous êtes probablement déjà passé devant certains établissements du genre sans même savoir qu'ils appartiennent au segment du « *fast casual* ». Ils font partie des nouveaux acteurs de la restauration rapide qui concurrencent la restauration à table et les *fast-foods*. Pour quelle raison ? C'est très simple, ils parviennent pour les plus ambitieux à combiner les atouts de ces deux types d'établissements. Les consommateurs peuvent y être servis rapidement à des prix modérés, tout en profitant d'une qualité de produit équivalente à laquelle on a droit lorsqu'on se rend dans un bistrot ou un autre lieu de restauration commerciale.

Enseignes et portraits de la clientèle du « *fast casual* »

Les consommateurs sont les grands gagnants du développement de ce secteur, caractérisé par des enseignes très différentes. On trouve des établissements proposant une cuisine bio, d'autres spécialisés sur une gastronomie nationale, à l'image de Metsens ou encore D'java, ainsi que des enseignes dédiées à un mets particulier. Nous pensons dans ce cas-là au formidable succès que rencontrent certaines chaînes de burgers comme Big Fernand et The Beef Club pour ne citer qu'eux. Une enquête réalisée en 2017 par NPD Groupe en France dessine le profil des adeptes du « *fast casual* ». Les jeunes de 18-34 ans, représentent la moitié de la clientèle, alors qu'ils incarnent seulement 38 % des visiteurs de la restauration commerciale. En outre, ces établissements sont largement plébiscités par les femmes (six clients sur dix) et ils fonctionnent plus particulièrement en semaine. On peut donc imaginer que ce sont les étudiants et les jeunes travailleurs qui aiment se rendre dans ces restaurants, en souhaitant gagner du temps entre midi et deux sans négliger l'expérience culinaire.

Depuis 2012, le marché du « *fast casual* » aurait progressé de 50 % selon le cabinet d'études CHD Expert. Ce sont en 2017 plus de 1 500 points de vente qui font manger les Français sur le pouce, tout en favorisant à ces personnes une alimentation équilibrée et savoureuse. Ce cabinet d'études a attentivement analysé ce secteur de la restauration. Il a identifié plusieurs challenges que les entrepreneurs doivent mener s'ils souhaitent se faire une place sur ce marché en pleine explosion. Il leur recommande, d'une part, d'affirmer le caractère de leur enseigne et de mettre tout en œuvre pour que leur point de vente soit en accord avec l'image qu'ils véhiculent. Cela passe par la décoration, le choix des mobiliers, les tenues des vendeurs, la présentation originale des produits, la communication, y compris par les canaux numériques.

Certaines clés du succès

D'autre part, les restaurateurs ont l'obligation de mettre en avant le caractère sain des recettes qu'ils proposent. Si les produits sont la pierre angulaire du succès d'une enseigne « *fast casual* », il ne faut pas négliger les conditions d'hygiène ainsi que le conditionnement. Par ailleurs, l'implication du personnel détermine dans une large mesure la réussite d'un nouvel établissement, l'interaction avec le client est primordiale ! D'autres défis sont à relever pour les entrepreneurs qui se lancent dans cette aventure. Ils ont, par exemple, tout à gagner à se servir des réseaux sociaux pour créer une communauté, fidéliser les fans et essayer d'attirer de nouveaux clients avec des offres promotionnelles.

Source : <https://blogresto.com/fast-casual/>

Annexe 3 : La restauration rapide multiplie les recettes pour séduire

Face à la toute-puissance du burger, des enseignes tentent d'imposer de nouveaux concepts.

Bar à homard ou à omelette, taverne grecque, déclinaisons de la tomme ou boîtes de conserve servies à toutes les sauces, etc., les entrepreneurs de la restauration rapide en France ne manquent pas d'imagination. Des nouvelles enseignes qui s'affichent au Salon *Sandwich et Snack Show*, jusqu'à jeudi 16 mars, à Paris.

Pas de doute

Les Français sont, de plus en plus, séduits par la mode du *fast-food*. Que ce soit pour grignoter à toute heure de la journée, pour manger sur le pouce ou pour emporter ou se faire livrer une formule à avaler chez soi, comme au bureau. « *Le marché français de la restauration rapide a progressé de 2,5 % en 2016 pour atteindre 18,7 milliards d'euros* », précise Bernard Boutboul, directeur général de Gira Conseil.

Un marché qui pèse lourd.

Car, que l'on ne s'y trompe pas, restauration rapide ne rime pas forcément avec petits prix. « *Dans certains établissements, le ticket moyen atteint 28 à 30 euros* », affirme M. Boutboul, qui ajoute que « *l'offre s'est diversifiée et monte en gamme* ». D'autant que des chefs n'hésitent pas à se prêter à l'aventure. Gira Conseil chiffre à 38 le nombre de propositions différentes faites aux consommateurs français.

Les déclinaisons du pain font florès.

L'enseigne Cojean fait figure de pionnière, avec sa volonté de mettre au menu des produits sains et soigneusement élaborés. Elle veut rompre avec l'image traditionnelle de la restauration rapide, synonyme de malbouffe. Depuis, beaucoup d'autres entrepreneurs et investisseurs lui ont emboîté le pas. Avec, chacun, sa recette.

L'appétit des Français pour les plats Bio, sans gluten ou de qualité guide l'offre.

Au pays du « jambon-beurre », même si ce sandwich vedette a vu ses ventes s'éroder de 2,9 %, à 1,2 milliard d'unités en 2016, les déclinaisons du pain font florès, à l'exemple de la chaîne de boulangerie Kayser, qui ouvre des espaces de restauration rapide. On peut aussi citer Les Bols de Jean, où le client est invité à déguster les plats dans des pains creusés en guise de bols. Ou Tartin'Art, une enseigne promue par la société d'ingrédients céréaliers Eurogerm, qui met en exergue les tartines salées.

D'autres misent sur un autre ingrédient phare.

Comme le homard, mais aussi, plus prosaïquement, l'œuf ou la poule, à l'instar d'Arsène, spécialiste de l'omelette en tout genre, ou de l'enseigne Poulet Poulette, qui, sans surprise, cuisine du tout-gallinacé. Loin, cependant, du concept du géant américain KFC ou de son homologue Popeyes Louisiana Kitchen, qui vient d'annoncer son arrivée en France.

Certains cherchent l'inspiration hors des frontières.

C'est le cas de Gallika, prêt à faire déguster les spécialités grecques, de Pitaya, qui mise sur la cuisine thaïe ou bien encore d'O'Tacos, qui a choisi de revisiter le tacos mexicain et compte près de 90 points de vente en France.

Quelques concepts de restauration rapide sont le fait de marques, qui souhaitent s'offrir une vitrine. C'est le cas, en particulier, de La Belle-Iloise, avec le restaurant La Tablée, à Nantes, dont le menu est centré sur les conserves de poisson de la PME. Une autre entreprise, Senoble, vient d'ouvrir à Paris un espace de dégustation, où l'île flottante, sa spécialité, règne en maître. Quant à Danone, il possède avec Les 2 Vaches, un espace-test pour sa marque de produits bio.

L'appétit des Français pour les plats bio, sans gluten ou de qualité guide aussi l'offre. Des enseignes mettent en avant leurs fournisseurs. Comme Tomme, qui, sous la signature « la montagne à pleines dents », lance un concept autour de ce fromage. Ou Grillé, le kebab de luxe mitonné avec un veau de lait griffé Hugo Desnoyers.

Concurrence renforcée

Toutefois, cette diversité ne doit pas faire oublier l'omniprésence du burger, dont il s'est écoulé 1,2 milliard d'unités en France en 2016. McDonald's, avec ses 1 400 restaurants en France, continue à mener la danse du *fast-food*. Quitte, d'ailleurs, à en revoir les codes, en instaurant le service à table.

Mais il doit compter sur une concurrence renforcée. Son grand rival américain Burger King met les bouchées doubles depuis le rachat de l'enseigne Quick, avec l'appui du groupe Bertrand. Avec un objectif : convertir les restaurants Quick en Burger King et compter 600 établissements à sa marque, fin 2020. Mais, le hamburger monte aussi en gamme. Un pari fait par des Français avec les chaînes Big Fernand, Mamie Burger ou Factory & Co. Rejoints par des enseignes américaines comme Five Guys.

Reste que tous les acteurs de ce marché en effervescence ne sortiront pas gagnants. Les bars à pâtes n'ont pas eu le succès escompté. Surtout l'américain Subway, qui, après avoir ouvert plus de 500 sandwicheries à marche forcée, a souffert de nombreuses fermetures. On peut aussi se casser les dents dans la restauration rapide.

Source : https://www.lemonde.fr/economie/article/2017/03/15/la-restauration-rapide-multiplie-les-recettes-pour-seduire_5094682_3234.html - Le Monde - 15 mars 2017

Annexe 4 : Le marché de la restauration hors domicile a renoué avec la croissance en 2017... grâce au digital

Après trois années consécutives de recul, le marché de la restauration hors domicile² sort du tunnel, selon NPD Group qui a dévoilé vendredi 19 janvier 2018 les résultats annuels du secteur. Cette dynamique repose plus particulièrement sur cinq tendances clefs...

Le secteur de la restauration hors domicile renoue avec la croissance et finit à + 0,7 % en dépenses (cumul à fin novembre 2017), soit la meilleure performance du secteur depuis 2012. C'est le bilan positif dévoilé par NPD Group vendredi 19 janvier 2018 et qui constate un marché « au beau fixe, comme le confirment la hausse de la fréquentation de 0,4 % et la légère augmentation (0,3 %) de la dépense moyenne qui s'établit à 5,5 euros ». Au total, ce sont 54,6 milliards d'euros dépensés. Si l'étude note un développement des circuits de restauration assez inégal tout au long de l'année, le secteur de la restauration rapide a maintenu son rythme de croissance et s'est par la suite stabilisé, pour terminer l'année à 1,2 % en fréquentation.

Une croissance qui devrait se poursuivre en 2018

Au premier trimestre, tandis que la restauration à table portait encore les séquelles des attentats de novembre 2015, une météo plutôt clémente a boosté les visites dans les boulangeries, les sandwicheries et les corners nomades, faisant gagner 1,1 % de croissance à la restauration rapide. « L'année 2017 a été marquée par l'adoption plus systématique par les Français des modes de restauration rapide, comme en témoignent la hausse des visites à de nouveaux moments de la journée (petit déjeuner et dîner), la progression des livraisons à domicile et le développement des concepts de « Fast Casual », précise Maria Bertoch, Industry Expert Foodservice, The NPD Group. De nouvelles enseignes venues de l'étranger, comme Steak & Shake, Five Guys ou encore des créations françaises comme Gallica, Picto, Bioburger ou Fuumi, se sont lancées cette année à la conquête du marché hexagonal. Quant aux acteurs historiques franco-français comme Hippopotamus ou Courtepaille, ils ont su effectuer un rebranding pour répondre à l'attrait du « Fast Casual » et adopter une image rajeunie et pluraliste ».

Pour 2018, The NPD Group se montre par ailleurs optimiste. « L'émergence des tendances leviers de développement pour le secteur, observées l'année dernière, ne devraient que s'accroître en 2018. La livraison à domicile par exemple, va continuer à progresser dans le monde au cours des dix prochaines années, s'étoffant au gré des paramètres modernes : l'urbanisation, la pression du temps et le besoin croissant de services aux personnes n'ayant pas la possibilité de cuisiner », conclut Maria Bertoch.

² La restauration hors domicile inclut ici les circuits suivants : la restauration avec service à table (cafés/bars/brasseries, restauration à thème et non thématique), la restauration rapide (fast-foods, vente à emporter/livrée, sandwicheries, boulangeries, traiteurs, GMS, cafétérias), la restauration dans les transports et lieux de loisirs (musées, parcs d'attraction, etc.), la restauration collective (restauration d'entreprise, située en bureaux ou usines, autogérée ou concédée) et la distribution automatique.

Le Top 5 des tendances 2017 en restauration selon The NPD Group :

La multiplication des partenariats

Les nouveaux partenariats se multiplient, créant des ponts entre différents acteurs, pour aller vers une consommation de plus en plus « ubérisée ». Ainsi, UberEATS va proposer un service alliant le transport et la livraison, tandis qu'Allo Resto s'est associé avec l'enseigne Franprix pour livrer des repas simples à réchauffer chez soi.

Le développement des applis mobiles

La technologie devient omniprésente dans la façon de trouver, de réserver, de commander et de payer son repas. Bien qu'en progression, l'utilisation des applications mobiles pour commander une livraison reste encore marginale. Seulement 10 % des Français utilisent une application pour commander, alors qu'ils sont encore 55 % à utiliser le téléphone et 35 % Internet (chiffres annuels cumulés à fin novembre 2017). Dans le segment traditionnel de la restauration à table, les commandes par téléphone représentent 80 % contre seulement 20 % pour Internet et les applications cumulés, indiquent les chiffres NPD à fin novembre 2017.

Le boum « santé »

2017 a définitivement été marquée par l'explosion de la tendance « bien dans son assiette » avec toujours plus de produits sains, locavores, de régimes « sans » (sans gluten, sans lactose, végétan, végétarien, etc.), de « flexitarisme » (tendance à réduire sa consommation de viande). Cette véritable révolution dans les assiettes, qui reflète une prise de conscience s'inscrivant sur le long terme, engendre, par ailleurs, une baisse de consommation des boissons sucrées, telles que les *soft-drinks*, au profit de boissons plus « *healthy* » : boissons aux fruits, eaux classiques ou aromatisées, etc.

Le petit-déjeuner roi

Les visites du matin terminent l'année avec une croissance de 3 %. Cette montée en puissance témoigne de l'investissement de tous les circuits sur le créneau, avec un positionnement marketing très fort, notamment au sein des chaînes qui mettent en avant des offres promotionnelles et construisent des formules matinales attractives. Le petit-déjeuner est désormais proposé dans la plupart des enseignes, de Brioche Dorée à Pomme de Pain, jusqu'aux chaînes de « *Fast casual* » comme Cojean ou encore Prêt-à-manger qui proposent des viennoiseries cuites sur place, des cafés et boissons chaudes bio. En plus d'être novatrice, cette offre fonctionne d'autant mieux, qu'elle est synonyme d'un ticket moyen plus faible pour le consommateur.

La livraison s'installe dans les habitudes des Français

2017 a été marquée par la mutation du marché de la livraison avec l'arrivée en France de UberEATS, la fermeture de TakeEatEasy et l'offensive de Deliveroo dans des villes additionnelles. Un service qui a particulièrement bondi pendant l'Euro de football - en juin 2016, la livraison avait gagné trois points, passant à 15 % des dépenses sur toutes les commandes du soir en restauration rapide. D'après le panel CREST / The NPD Group - cumul annuel mobile à fin novembre 2017, les trois facteurs principaux qui ont motivé les Français en 2017 à commander en livraison sont la perception de la cuisine, vue comme une corvée après une journée de travail (20 % des consommateurs commandant en livraison) ; l'envie de partager un moment convivial en famille (en faisant plaisir aux enfants) ou avec des amis (17 %) ; le manque de temps (12 %).

Source : <https://www.lsa-conso.fr/le-marche-de-la-restauration-hors-domicile-a-renoue-avec-la-croissance-en-2017-grace-au-digital-bilan,253125> – LSA Conso - 23 janvier 2018

Annexe 5 : Subway, roi des sandwiches en franchise

Au-delà du développement à l'international, Subway initie dès les années 1990 une nouvelle stratégie afin de mailler davantage les territoires sur lesquels il est présent : l'implantation dans des zones de passage. Aires d'autoroute, stations-service, etc., l'enseigne cherche à s'implanter dans des emplacements où le trafic est dense, en plus de ses emplacements classiques. Grâce à son concept flexible, Subway peut aussi bien investir des locaux d'à peine 10 mètres carrés que des grandes surfaces de 300 mètres carrés et proposant une offre de restauration assise.

Un réseau 100 % franchisé

Grâce à la franchise, Subway est parvenu à bâtir un réseau solide, le plus important au monde dans le domaine de la restauration rapide en termes de nombre de points de vente – y compris devant McDonald's qui recense 36 000 établissements. Confiant dans la réussite de ce modèle, la tête de réseau a décidé d'en faire son unique mode de développement : aujourd'hui le réseau Subway est exclusivement composé de franchises. L'enseigne promeut particulièrement la multi-franchise et 70 % des nouveaux restaurants qui ouvrent le sont par des multi-franchisés. Si l'enseigne assure apporter tout le soutien nécessaire à chacun de ses franchisés, elle s'est toutefois retrouvée à plusieurs reprises sur le devant de la scène médiatique pour des litiges avec ses affiliés. En France, en 2013, le magazine Capital pointait du doigt la pression que subissaient les franchisés de l'enseigne et les difficultés qu'ils accumulaient – 35 % d'entre eux étaient alors en perte, selon les estimations du magazine. Étaient également dénoncées dans l'article l'absence de zone d'exclusivité territoriale et l'ouverture de points de vente à tour de bras, sans réelle étude de marché préalable. Aujourd'hui, la tête de réseau française a décidé de calmer le jeu et de prendre son temps pour poursuivre son déploiement. Consolider le réseau existant est aujourd'hui la priorité et l'enseigne multiplie les initiatives pour gagner de nouvelles parts de marché. *Relooking* des restaurants, lancement du *drive*, livraison à domicile, etc. Les actions pour reconquérir le marché français sont multiples !

Développement du réseau : L'histoire d'une authentique "success story"

1965 : Fred DeLuca, jeune américain de 17 ans, crée le concept Subway et ouvre un premier restaurant à Bridgeport, dans le Connecticut.

1968 : Le nom « Subway » est trouvé.

1974 : À la tête de seize sandwicheries dans le Connecticut, les deux associés Fred DeLuca et Peter Buck décident de franchiser leur concept pour gagner le reste des États-Unis.

1982 : Subway atteint le nombre de 300 établissements ouverts dans 30 États des États-Unis.

1984 : Premières ouvertures à l'international.

1998 : Le réseau atteint les 10 000 points de vente uniquement aux États-Unis. La même année, Subway fait ses premiers pas à Hong Kong, en Italie, en Irlande du Nord, en Norvège, au Pakistan et aux Émirats Arabes Unis.

2000 : L'enseigne joue à fond la carte de la « nourriture saine » avec le lancement d'une campagne publicitaire mettant en avant la perte de poids spectaculaire de Jared Fogle, qui aurait perdu plus de 100 kg en moins d'un an uniquement en mangeant des sandwichs Subway.

2001 : Subway arrive en France avec l'ouverture d'un premier restaurant à Paris, place de la Bastille. La seconde implantation voit le jour rapidement à Versailles. Suivent Lyon, Lille, Marseille, Aix-en-Provence, Rennes, etc.

2008 : Subway ouvre 52 restaurants en France, dont le centième. L'enseigne inaugure la même année son centre de formation.

2011 : Subway devient la 1^{ère} chaîne de restaurants dans le monde avec le plus grand nombre d'emplacements que toute autre enseigne de restauration rapide. Pour ses 10 ans, d'implantation en France, Fred DeLuca, le fondateur du concept Subway fait le déplacement pour marquer l'évènement.

2013 : L'enseigne Subway est désormais présente sur des sites non traditionnels (aires d'autoroutes, métro, campus d'université, etc.) confirmant ainsi la diversité des implantations des restaurants Subway.

2016 : Pour ses 15 ans, Subway change de ton. Son slogan devient « C'est vous le chef ! » en référence à la personnalisation offerte aux clients.

2019 : Le réseau recense 42 4310 restaurants ouverts dans plus de 100 pays. En France, l'enseigne compte 500 unités gérées par 380 franchisés, dont 75 sont des multi-franchisés.

Source : <https://www.lesechosdelafranchise.com/dossiers/success-story-ces-franchises-qui-cartonnent-dans-le-monde-entier/subway-roi-des-sandwiches-en-franchise-52566.php> - 21 août 2017

Annexe 6 : Interview de Cédric Giacinti, directeur France et Belgique de Subway

« Avec 44 800 restaurants dans 113 pays, Subway est la plus grande enseigne de restauration rapide au monde de sandwiches et salades préparés devant le client et selon son choix. Lancée en 1965 aux États-Unis, l'enseigne est arrivée en France en 2001 et elle s'est développée de façon exponentielle en franchise dans l'Hexagone. Elle fait partie des 3 % de réseaux qui comptent plus de 400 unités, et aujourd'hui, près de 500 restaurants maillent le territoire français. Le réseau est désormais mature et notre développement (une vingtaine d'ouvertures par an) va s'appuyer sur des emplacements n°1.

Un nouveau concept de restaurants plus grands (150 m², 50 à 60 places assises minimum) a été lancé il y a environ deux ans. Ces nouveaux formats offrent aux clients le confort et la possibilité de manger sur place. Ils sont en priorité installés dans des retail parks, en périphérie. L'ouverture d'un restaurant Subway® nécessite un investissement de 250 000 euros à 300 000 euros, avec un apport personnel d'environ 80 000 à 100 000 euros.

Le profil du franchisé Subway est à la fois celui d'un entrepreneur, d'un commerçant et d'un manager. Le franchisé doit surtout être capable de s'approprier le concept et de l'optimiser. Il est préférable de bien connaître sa région d'implantation, plutôt que d'être un pur investisseur. »

Quelle est la valeur ajoutée de votre réseau par rapport aux autres acteurs du secteur ?

« Contrairement à d'autres grandes marques de restauration rapide vendant des recettes déjà établies, Subway propose des sandwiches "sur mesure et personnalisables", pour lesquels chacun choisit sa garniture selon ses goûts. Avec 40 ingrédients disponibles, l'offre est très variée et correspond aux modes de vie actuels et à la tendance du do it yourself. Notre slogan - "C'est vous le chef" - traduit parfaitement l'ADN de notre concept.

Les formats de restaurants sont adaptables et permettent de s'implanter aussi bien dans des villes de 20 000 habitants que dans de grosses agglomérations. Notre tête de réseau est bien structurée et nous continuons à consolider l'appui que nous apportons aux franchisés. Notre équipe d'animation est étoffée et les franchisés ont toujours un interlocuteur de proximité à leur côté. Enfin, la première génération de franchisés commence à céder ses unités et il existe de vraies opportunités de reprise. Dans certaines régions comme la Bretagne, nous avons jusqu'à 5 ou 6 restaurants à reprendre. »

Un conseil aux franchisés ?

« Pour entrer chez Subway, il faut bien sûr avoir l'esprit commerçant et aimer les gens tout simplement. À l'image de nos sandwiches, personnalisables à l'envi, nos franchisés doivent personnaliser leur relation avec chacun de leurs clients. »

Source : https://lentreprise.lexpress.fr/creation-entreprise/franchise/cedric-giacinti-directeur-france-et-belgique-de-subway_1973730.html - L'Express- 19 février 2018

Annexe 7 : Une nouvelle image pour Subway

Positionnement

Le travail amorcé par Cédric Giacinti, *country director* France et Belgique de Subway, pour repositionner Subway sur le marché français prend forme et se trouve valorisé par la mise en place du nouveau concept de restaurant. « *Les deux ne sont pas liés, le choix du nouveau concept étant décidé au niveau mondial, mais finalement ces évolutions se complètent* », note-t-il. Pour la France, Cédric Giacinti impulse une évolution vers le « *fast casual* ». « *Grâce au concept qui permet de préparer des sandwiches sur mesure avec des ingrédients nobles, nous pouvons tendre vers le fast casual. L'idée est de sortir de l'image de la sandwicherie bas de gamme en ouvrant des restaurants plus grands qui deviennent de véritables lieux de vie où le convive passe un bon moment pour se détendre* », explique-t-il. Pour faire évoluer l'offre en ce sens, Sandra Chassan a intégré l'équipe Subway en qualité de directrice marketing France et Belgique. Passée chez Selecta et SSP, cette ingénieure agronome de formation a notamment pour mission de faire monter en gamme l'offre de Subway en sélectionnant des produits d'une meilleure qualité intrinsèque. L'innovation reste de mise dans l'offre produits afin de répondre aux attentes des consommateurs français : une gamme de desserts plus large, plus de choix de fromages, des légumes de saison, mais aussi l'alliance de l'enseigne avec Pepsico et Orangina Suntory. Un travail sur la décentralisation du sourcing des produits est également en cours. Tout évolue chez Subway et le design n'est que l'un de ces éléments.

Un nouvel écrin

Décidé au niveau mondial, le nouveau look de Subway met en avant les légumes frais disponibles pour préparer son sandwich. « *L'enseigne veut valoriser les légumes pour montrer que les sandwiches peuvent être sains et gourmands* », explique-t-il. Le violet de l'oignon rouge, l'orange de la carotte, etc. viennent enchanter l'ambiance qui se veut plus fraîche et plus lumineuse. Les premiers restaurants pilotes français devraient ouvrir dès le mois de février 2018, un déploiement plus conséquent étant attendu pour le 2^{ième} trimestre, en tablant sur un quart du réseau qui pourra se mettre aux nouvelles couleurs. Ce relooking s'accompagne d'un travail sur le logo qui adopte une nouvelle typographie et qui mise sur un S qui deviendra reconnaissable sur les applications mobiles et les cartes types Google Maps.

Un réseau plus serein

Avec 500 restaurants à la fin de l'année et un chiffre d'affaires en hausse de 3 % à périmètre constant, Subway axe sa stratégie sur la rentabilité, le développement n'étant plus une fin en soi. « *Mon objectif est de consolider l'existant pour accompagner les franchisés à ouvrir une deuxième ou une troisième unité* », explique-t-il. Une politique de multifranchisé que Cédric Giacinti, déjà franchisé à Mennecy (91), s'applique puisqu'il s'apprête à ouvrir pour le printemps 2018 son 2^{ième} établissement qui sera doté d'un *drive*.

Source : <https://tokster.com/article/une-nouvelle-image-pour-subway> - Anne-Lise Briot - 08 décembre 2017

Annexe 8 : Subway croit en son nouveau concept de point de vente

Nouveau design restaurant, nouvelle identité visuelle et renforcement de son positionnement autour du frais et fait à la demande, l'enseigne américaine Subway, qui compte près de 500 restaurants dans l'Hexagone, vit un moment clé de son développement alors que la vague « fast casual » déferle en France.

L'enseigne Subway n'est en rien une jeune pousse, elle qui fut fondée en 1965 aux Etats-Unis et dénombre aujourd'hui près de 45 000 restaurants à travers la planète. Si le modèle de sandwicherie fait à la demande avait fait ses preuves avec plus de 500 points de vente ouverts depuis son arrivée en France en 2001, il n'en reste pas moins que le réseau était confronté à une concurrence très forte, portée par la voie d'une restauration rapide toujours plus qualitative et « *fast casual* », tentant la synthèse entre les codes du *fast-food* et de la restauration à table. C'est ce qui a poussé Subway à travailler sur un nouveau concept point de vente, inspiré du modèle *Fresh Forward* déjà testé outre-Atlantique mais qui vient tout juste de débarquer en France, du côté de l'unité de Metz Muse. « *Notre ambition est de devenir l'enseigne préférée des Français, notamment auprès des plus jeunes qui seront nos clients et les meilleurs ambassadeurs pour demain, en écoutant leurs attentes* », témoigne Cédric Giacinti, le directeur général France et Belgique de Subway.

Le nouveau concept Subway mise sur l'expérience phytale des consommateurs et la French Touch

Parmi les principaux aménagements proposés au sein des restaurants, la chaîne a beaucoup travaillé sur l'ambiance de ses unités pour améliorer l'expérientiel clients en points de vente. De nouvelles couleurs, davantage de luminosité, une musique adéquate mais aussi davantage de digital avec, outre la connexion Wifi gratuite, des tables munies de ports USB, des menus sur écrans qui évoluent au fil de la journée.

Sans oublier, et c'est essentiel, la priorité donnée à des restaurants plus spacieux (100 à 150 m² minimum), sur des emplacements moins centraux ou situés en zones commerciales avec possibilité d'y implanter un *drive*. Et ce, alors que la chaîne avait fondé un temps, une partie de son développement, sur sa faculté à intégrer tous types de lieux (scolaire, collective, métro, etc.) puisqu'aujourd'hui 2/3 du réseau se concentre sur de petites surfaces. Autrement dit, la stratégie de développement à tout va a vécu. « *Notre priorité sera de nous concentrer sur des unités permettant à nos partenaires franchisés des retours sur investissement plus importants, et demain d'ouvrir de nouvelles unités* », explique Cédric Giacinti, qui a la particularité d'être franchisé lui-même de l'enseigne (il ouvre prochainement son 2^{ième} point de vente dans la zone de Courtaboeuf aux Ulis (91) sous le nouveau modèle de l'enseigne). L'accent sera également mis sur la typicité française de l'offre pour coller au plus près des attentes des clients hexagonaux.

« *Nous renouvelons 30 % de nos produits en travaillant des ingrédients spécifiques à la France. C'est un travail que nous avons mené avec la maison-mère et d'autres pays ont emboîté le pas.* » déclare Cédric Giacinti, Directeur Général France et Belgique de Subway.

Outre le nouveau partenariat boissons signé avec Pepsico avec fontaines à boissons digitales, Subway a également effectué un travail sur la montée en gamme de ses ingrédients et élargi son offre desserts, toujours dans l'esprit de répondre aux attentes de ses clients français.

Source : <https://www.snacking.fr/actualites/management-franchise/3763-Subway-croit-en-son-nouveau-concept-point-de-vente/> - 21 Mars 2018

Annexe 9 : Subway plus local et plus premium

Depuis son arrivée l'an dernier, le nouveau directeur de Subway France, Cédric Giacinti, a revu le plan de route de l'enseigne, changé de modèle de développement et défini de nouvelles priorités. Après avoir soldé l'époque d'une croissance soutenue mais parfois un peu sauvage, C. Giacinti, a changé la matrice d'un chaîne qui alignait fin 2016 près de 490 établissements en France pour 180 M€ de CA, a évalué les restaurants et fixé de nouveaux objectifs fondés sur la rentabilité, le local et la montée en gamme.

Subway a connu un fort développement en France et connu quelques déconvenues, où en est la marque aujourd'hui ?

« En tant que franchisé depuis 2014, je connais bien cette marque de l'intérieur. Ses fondamentaux sont solides et éprouvés partout dans le monde. Avec près de 44 000 restaurants dans 112 pays et un peu moins de 500 unités dans l'Hexagone, le réseau, dans sa très grande majorité va bien en France avec une activité qui s'est appréciée l'an dernier de 3 % à périmètre constant. Pour autant, avec 70 % du parc qui a moins de 5 ans et un développement qui s'est montré très soutenu, ma priorité a été de gérer une certaine forme de crise de croissance. D'où ma décision, dès ma nomination, de mettre le pied sur le frein des ouvertures, de dresser un état des lieux, de gérer les unités non rentables et d'établir de nouvelles règles du jeu pour travailler dans un esprit qualitatif plutôt que le quantitatif en m'appuyant sur un socle solide de franchisés. D'où une nouvelle politique de recrutement. »

Quelle politique de recrutement justement ?

« En un an, avec mon équipe nous avons travaillé à renforcer et à muscler considérablement les procédures et le parcours de recrutement des franchisés, établi toute une batterie d'outils d'équilibres financiers et d'aides à la décision pour consolider la rentabilité des modèles. Alors que la concurrence est de plus en plus vive, la vocation d'une chaîne, qui plus est la nôtre, est de croître mais surtout de recruter des franchisés heureux. Heureux de leurs performances, heureux de leur rentabilité, de leur appartenance à une marque. Après avoir créé une commission projet, j'ai choisi d'établir des conditions d'entrée plus exigeantes et de miser sur des profils de candidats motivés pour devenir chefs d'entreprise. Plus que le savoir-faire, c'est le savoir-être qui va surtout nous intéresser. Charge à nous, ensuite, de bien les former et les accompagner. C'est notre rôle en tant que tête de réseau. C'est pourquoi, le parcours de sélection débute par une immersion de 3 jours qui vient valider (ou pas), la candidature. En cas de test concluant pour les deux parties, la procédure de recrutement est enclenchée. Ensuite, l'intégration passe par plusieurs étapes dont beaucoup de pratiques de terrain pour offrir aux futurs franchisés une parfaite maîtrise de la gestion des clients et des opérations. »

Quelles sont les nouvelles ambitions de la chaîne ?

« Être un acteur majeur de la restauration rapide, bien intégrée dans notre pays, ses territoires et en phase avec les attentes des clients d'aujourd'hui. Nous travaillons à la refonte de notre offre, à sa prévention et à son adaptation pour mettre au goût du jour. Nos réflexions portent sur le choix des ingrédients, des fromages, des desserts et l'intégration de nouveaux produits. Il s'agit de nous recentrer sur le local et être plus ancrés dans la naturalité. D'où la mise en place d'une politique RSE ambitieuse via notamment le déploiement d'un programme Clean Label avec la suppression des colorants, antibiotiques ou conservateurs dans nos produits ou encore d'une meilleure traçabilité des ingrédients. Un acheteur spécialisé sur ce sujet a rejoint notre équipe pour nous aider à progresser. Subway a toutes les ressources pour devenir une enseigne « *fast casual* » inscrite dans son terroir local, rassurante mais aussi originale, de par son offre. Autre grande réflexion en cours, la vente additionnelle où nous devons être meilleurs. »

« Comme je vous l'ai dit, nous allons privilégier la qualité. Depuis quelques mois et cette phase de convalescence, nos ouvertures se sont faites par opportunités via notamment des partenariats avec des concessionnaires. Avec BP sur autoroutes, nous avons 3 unités dans les tuyaux, avec Elio nous devrions ouvrir un 2^{ème} point de vente à Saran et avec Lagardère, un Subway a ouvert en gare de Rosa Park à Paris. L'objectif est de nous remettre progressivement en ordre de mouvement. J'espère pouvoir aussi vous annoncer, dans les prochains mois, la mise en place du nouveau décor lancé à l'international par le groupe avec un premier pilote à Manchester. C'est une version plus moderne de Subway qui intègre davantage de digitalisation, ce qui est également l'un de nos prochains défis. »

Source : <https://www.snacking.fr/actualites/communaute/3343-Cedric-Giacinti--Subway-plus-local-et-plus-premium/-1-Mai-2017>

Annexe 10 : Subway, générateur d'impulsion

L'approche «moment marketing» a permis à Subway de miser sur l'achat d'impulsion lié à la proximité du point de vente et aux heures de repas.

Objectifs : relancer l'enseigne.

Subway, marque américaine leader en nombre d'établissements dans le monde, dispose de près de 500 restaurants franchisés en France pour un chiffre d'affaires de 172 millions d'euros (2015). La filiale française a grandi très vite depuis son implantation en 2001, mais a subi, comme toute la restauration en général, les effets de la crise, ainsi que l'irruption de nombreux concurrents de livraison à domicile. Pour se relancer, le spécialiste du sandwich sur mesure « préparé sous vos yeux », comme le clame sa signature, envisage de développer la livraison à domicile, des applications sur mobile pour accélérer les commandes et la rénovation de ses restaurants. La relance implique aussi de revoir le discours publicitaire. Très présent en affichage et sur Internet par l'intermédiaire de sa chaîne You Tube et de sa page Facebook (32 000 abonnés), Subway a décidé d'ajouter une dimension « moment marketing » à sa stratégie destinée à pousser le consommateur vers ses points de vente.

Moyens : géolocalisation et message pertinent.

L'annonceur a fait appel à l'agence Mediacom, au spécialiste du marketing local Lokall et à S4M, qui développe des technologies publicitaires sur mobile. Leur mission ? Concevoir « une mécanique mêlant géolocalisation autour des points de vente, ciblage d'audience et moment marketing afin de toucher des mobinautes sensibles à la marque, au moment le plus pertinent et au meilleur endroit pour les convertir en consommateurs », résume Christophe Collet, fondateur et président de S4M. Concrètement, le message publicitaire s'affichait uniquement sur les écrans des personnes situées à moins de 400 mètres d'un restaurant Subway. La technologie utilisée présentait un double avantage : d'une part, elle fonctionne sans que l'utilisateur n'ait à donner son consentement pour être géolocalisé, d'autre part, elle permet de donner la priorité aux « fast-food lovers » sensibles à ce type d'offres. Afin de proposer le message publicitaire de Subway à un moment pertinent, la vidéo était diffusée uniquement lors des périodes clés de la journée (11h-15h pour le déjeuner, 18h30-22h pour le dîner). En cliquant sur le « call-to-action », le mobinaute était dirigé vers un itinéraire embarqué dans l'application GPS de son Smartphone, qui le guidait vers le point de vente.

Résultats : progression sensible du nombre de clients.

En moins d'un mois, la campagne a généré près de 4,75 millions d'impressions publicitaires visionnées plus d'une seconde sur Smartphone. Au-delà du visionnage, 4,26 % des utilisateurs ont cliqué sur le « call-to-action », leur permettant ainsi de découvrir l'itinéraire pour se rendre dans un point de vente. Pendant la phase la plus puissante en termes de pression publicitaire, 3,27 % des individus exposés à la campagne se sont rendus dans un Subway, soit un score supérieur de 46,72 % aux personnes non exposées.



Source : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1056349W/subway-generateur-d-impulsion.html>
- Stratégies - 13 février 2017

Annexe 11 : Comment le mobile change les règles du « drive-to-store »

L'apport de trafic en magasin est le Graal recherché par tout annonceur retail. Or le mobile est en train de bouleverser les approches drive-to-store, grâce à un recueil de données comportementales et géolocalisées avec une précision jamais vue jusqu'alors. Prenons par exemple le cas de Subway qui a connu une hausse de 46,72% du taux de visite de ses restaurants grâce à une campagne mobile. Pour en savoir plus sur les clés du succès de cette prise de parole, nous avons rendez-vous avec Stanislas Coignard, Chief Strategy Officer de S4M.

Le brief

Subway a fait appel aux agences média Lokall (spécialiste du marketing *local data-driven*) et MediaCom (GroupM) et à la technologie de S4M pour « *générer de la notoriété et de la présence à l'esprit au moment le plus opportun* » selon Stanislas Coignard. Avec comme objectif in fine de générer du trafic dans les restaurants, en mesurant l'impact de la campagne sur la zone de chalandise de chaque point de vente.

La campagne

Pour cette campagne datant du 2^{ème} trimestre 2016, S4M et ses partenaires se sont appuyés sur 4 piliers :

- la géolocalisation

Le *géofencing*³ a permis de cibler uniquement les personnes présentes dans un périmètre de 400m autour d'un restaurant Subway, c'est-à-dire à moins 5 minutes à pieds et utilisant la 3G ou la 4G plutôt que le wifi, prouvant une réelle situation de mobilité. Or, pour réaliser ce ciblage local, la géolocalisation n'était pas demandée aux mobinautes : les *datas* provenaient de l'usage d'apps mobiles de médias, pour lesquelles la géolocalisation avait été activée au préalable. Les adresses IP n'ont pas été utilisées, car « *elles ne sont pas assez fiables* » selon Stanislas Coignard.

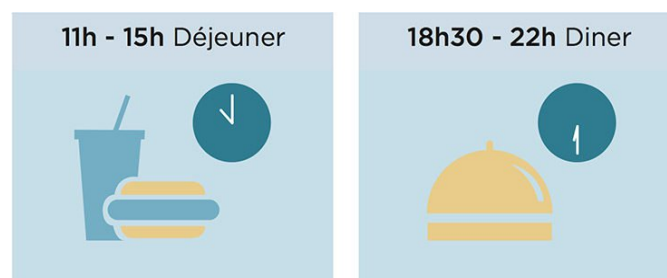
Plutôt que des cookies, des identifiants mobiles anonymisés ont été utilisés – l'IDFA sur iOS et l'Advertising ID sur Android – comme cela est d'usage pour les campagnes mobiles ciblant utilisant les *apps*. Cette géolocalisation a été utilisée à la fois pour la diffusion de la campagne, mais aussi pour évaluer l'impact de la campagne sur la zone de chalandise des concurrents de Subway.

- le ciblage de l'audience

La campagne a en priorité ciblé les amateurs de *fast-food*, identifiés grâce à des données comportementales et donc la géolocalisation. Adsquare se chargeant de la collecte des données.

- le « moment marketing »

Cela peut paraître évident mais la campagne a été diffusée uniquement lors des moments d'appétence de l'offre Subway : autour du déjeuner et du dîner.

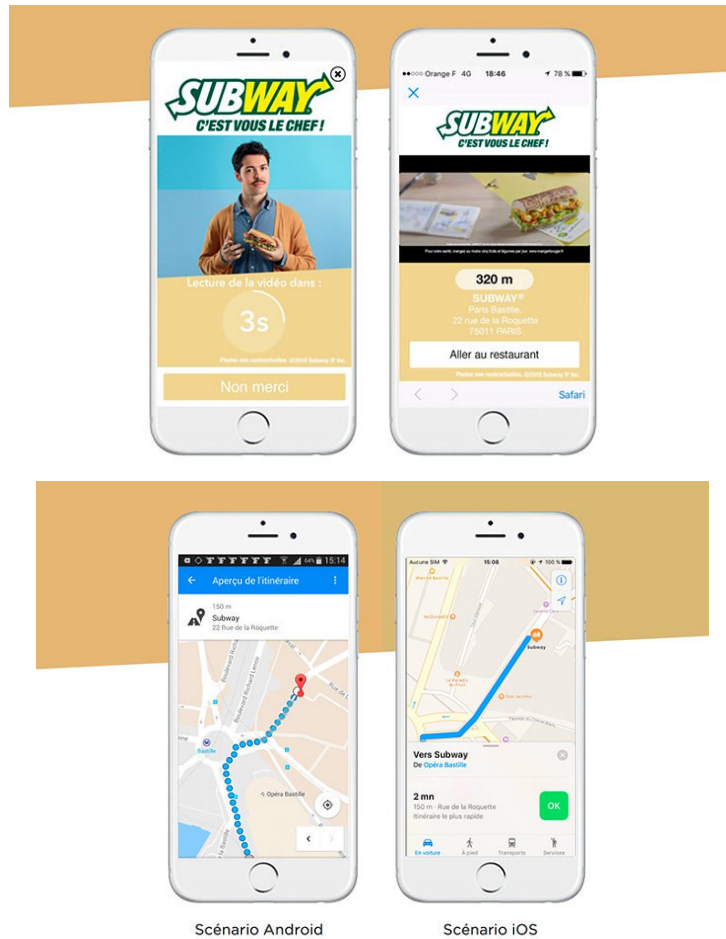


- les formats

S4M a utilisé son format Video2Store permettant d'adjoindre l'information géolocalisée du restaurant le plus proche, au *spot branding* de la marque.

Ce format interstitiel est complété d'un itinéraire GPS jusqu'au restaurant le plus proche.

³ Le géorepérage ou gardiennage virtuel (en anglais, geo-fence ou **geofencing**) est une fonction d'un logiciel de géolocalisation qui permet de surveiller à distance la position et le déplacement d'un objet et de prendre des mesures si la position ou le déplacement s'écarte de certaines valeurs fixées d'avance



Scénario Android

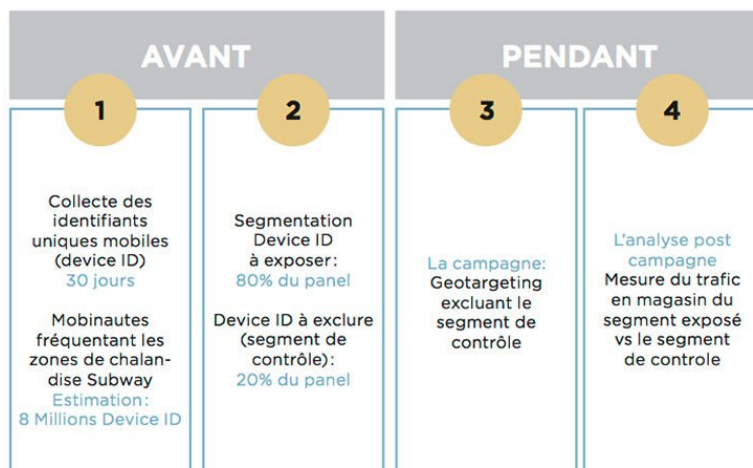
Scénario iOS

Les résultats

- 4 748 457 véritables impressions publicitaires (délivrées à 100% + 1 seconde), pour un total de 5 888 086 requêtes publicitaires (le delta n'étant pas facturé).
- 262 160 visites sur la landing page de l'opération, dont les impressions étaient facturées au CPLP (*cost per landing page*) : 100% de chargement + 1 seconde.
- 4,26% de taux de clic pour le call-to-action
- Lors de la phase la plus puissante de la campagne, 3,27 % des personnes exposées à la campagne se sont rendues en restaurant Subway contre 2,23 % chez les non-exposés. Ce qui représente une hausse de 46,72% du taux de visite.
- Lors de la phase 2 avec une pression publicitaire plus faible, le taux de visite n'augmente plus que de 20,44%.

Stanislas Coignard commente : « en 12 ans de carrière dans le marketing mobile, je n'avais vu une telle corrélation entre campagne et impact sur le point de vente ».

Méthodologie réconciliation on/off



Pression publicitaire	Taux de visite segment exposé	Taux de visite segment de contrôle	Delta	Uplift
Haute	3,27%	2,23%	1,04%	46,72%
Modérée	3,46%	2,87%	0,59%	20,44%

... Au dépend des restaurants concurrents.

Restaurant	Taux de visite segment exposé	Taux de visite segment de contrôle	Delta	Uplift
Concurrent A	0,93%	0,88%	0,05%	5,27%
Concurrent B	0,56%	0,55%	0,01%	2,07%
Concurrent C	2,80%	4,62%	-1,82%	-39,44%
Concurrent D	1,33%	1,19%	0,14%	12,19%
Subway	3,27%	2,23%	1,04%	46,72%

Les clés de succès : Un cas idéal pour le mobile to store

De l'aveu de Stanislas Coignard, la campagne regroupait plusieurs paramètres très favorables à une approche *mobile-to-store* : « un produit très quotidien avec une forte rotation, un maillage de restaurant plutôt dense, des urbains très proches de leur mobile... nous étions dans notre zone de confort pour une campagne *mobile-to-store* ». Le challenge aurait été tout autre « pour un réseau de concessionnaires automobiles sur tout le territoire français ! »

Les données des « apps » des médias

Les données utilisées proviennent ici exclusivement des *apps* mobiles d'éditeurs. Ces *apps* accédant bien plus facilement à la géolocalisation qu'un navigateur mobile, ainsi qu'à des données d'usage comme le type de connexion 3G/4G ou WIFI, le *bluetooth* ou autres. Les plateformes ayant de leur côté prévu que ces données soient anonymisées, cette personnalisation des campagnes renforce la pertinence, sans pour autant dévoiler qui se cache derrière un *Smartphone* donné.

Une facturation adaptée au mobile

Comme l'indique Stanislas Coignard, « le mobile est un eldorado, qui génère donc de la fraude, et beaucoup de déperdition lors de campagnes. Il y a énormément de clics non intentionnels, et les terminaux peuvent être très différents, notamment sur Android ».

S4M a donc mis en place une facturation basée sur un chargement à 100% des impressions + 1 seconde. Ce qui prévaut également pour les landing pages, avec le CPLP pour « *cost per landing page* », suivant ainsi les recommandations de l'IAB et du MRC (Media Rating Council).

Perspectives

La prochaine étape pour Stanislas Coignard et S4M ? « Relier une telle campagne au système de caisses ». Avec par exemple un coupon, une offre, ou via la dématérialisation du point de vente, comme c'est déjà le cas chez McDonald's où le paiement se fait désormais via l'app mobile ou une borne.

Source : <https://lareclame.fr/s4m-bilan-campagne-subway-168228> - 19 janvier 2017

Annexe 12 : Page d'accueil du site Subway et exemples de landing pages

ENTREPRENEZ EN LOCAL
 AVEC LE SOUTIEN D'UNE
 ENSEIGNE INTERNATIONALE

Devenez franchisé Subway® et rejoignez un réseau de près de 500 restaurants en France...

***PLUS D'INFOS SUR LA FRANCHISE**

Rejoignez-nous sur Facebook
 Notre communauté de fans vous attend !

Suivez-nous sur Twitter
 Toute l'actualité Subway®

Retrouvez-nous sur Instagram
 Des photos gourmandes qui vous mettront l'eau à la bouche...



4€

Menu*
GOOD DEAL






GOOD DEAL = BON PLAN

CLIQUEZ ICI
POUR BÉNÉFICIER
DE L'OFFRE

*1 SUB15® Poulet⁽¹⁾ nature
 +1 boisson fontaine 30cl
 (ou eau plate 50cl)
 + 1 cookie + 1 chips
(1) Préparation à base de Poulet.

Offre valable uniquement dans les restaurants SUBWAY® participants des départements: 16, 17, 18, 24, 36, 37, 79, 86 et 87 jusqu'au 16/02/2016 sur remise de ce coupon, non cumulable avec d'autres promotions en cours, 1 coupon par jour et par personne. Hors Extra. Les prix peuvent varier en fonction des restaurants participant à l'opération. Photos non contractuelles. Pour votre santé, mangez au moins cinq fruits et légumes par jour - www.mangerbouger.fr

« 2 restaurants SUBWAY® Centre Ouest »

Changer de localité 1 Rue de la Rochefou

- SUBWAY® LA ROCHELLE LES MINIMES
- SUBWAY® LA ROCHELLE SAINT SAUVEUR

RECEVOIR LE
COUPON PAR
EMAIL OU SMS

S'Y RENDRE



LANDING PAGE DYNAMIQUE / COUPON

Objectif

- Web-to-Store
- Soutenir les ventes de l'enseigne Subway avec des leads coupon

Scénario

- La bannière affiche l'adresse du restaurant le plus proche
- Au clic, redirection vers le mini-site dédié avec un store locator + un coupon à télécharger ou à recevoir par mail ou sms
- Meilleure maîtrise du **tunnel de conversion**

Données utilisées

- Géolocalisation
- Adresses des points de vente

Source : <http://www.subway.com/fr-fr>

Source : <https://unbounce.com/landing-pages/color-theory-and-conversion/>

Comment ça fonctionne ?

La première étape du *geofencing* est de choisir un périmètre défini, par exemple 100 m autour de votre point de vente. L'outil utilise ensuite le GPS des téléphones, les *hotspots wifi* ou votre *beacon* (petit boîtier Bluetooth permettant de capter les mobiles à proximité) pour repérer les mobinautes.

Une fois que votre client/prospect est repéré dans la zone définie, ce dernier reçoit votre message sous forme de SMS, notification push ou de publicité sur des applications/sites sélectionnés. Il doit cependant avoir accepté de recevoir des SMS de votre part, téléchargé votre application/site mobile ou l'application tierce avec laquelle vous allez transmettre le message. Des précautions sont désormais à prendre face au nouveau Règlement Général sur la Protection des Données. Cependant, la France fait partie des pays où le taux d'*Opt-in* est le plus fort (44 %), c'est-à-dire, où les internautes acceptent le plus d'être contactés. Elle est également dans le top 3 des pays où les mobinautes réagissent le plus aux notifications *push* (10 %).

Une valeur unique

L'art du *geofencing* repose sur 3 piliers : le bon endroit, le bon message et le bon moment.

Le bon endroit est le principe même du *geofencing* ; communiquer avec des « prospects chauds », qui passent devant votre enseigne. Ensuite, le message a toute son importance ; il doit être pertinent vis-à-vis du lieu où se trouve votre « mobinaute ». Une simple information est souvent peu efficace. Une promotion valable immédiatement est plus incitative sur ce type de communication devant générer des réactions compulsives. Enfin, choisir d'activer votre dispositif au moment opportun est primordial pour convertir directement le passant en client. Choisissez donc les heures où vos clients sont le plus à même de rentrer dans votre point de vente. L'objectif est de provoquer l'idée d'une offre exclusive et éphémère. Faire que votre prospect se sente chanceux d'être passé à ce moment-là.

Connaître son meilleur client

La personnalisation est la clé pour émerger parmi tous vos concurrents. Elle l'est encore plus pour un *geofencing* efficace. Pour envoyer le bon message au bon moment à votre client, il faut déjà le comprendre. Savoir qui est votre « meilleur client », ce qu'il consomme, quand il est le plus captif, ce qui va l'intéresser, ... Un travail en amont doit être réalisé avec méthodologie. Une notification *push* ou un SMS peut très vite être intrusif, sauf si le message contient une information intéressante pour le destinataire. Avoir un message et un ton juste permet de s'assurer que l'on apportera de la valeur au client.

Source : <https://www.restoconnection.fr/geofencing-transformer-les-passants-en-clients/> - 21 mai 2018

Annexe 14 : Caractéristiques des objets connectés et sources de résistance

	Descriptif	Les sources potentielles de résistance
La connectivité	Les objets connectés intègrent des protocoles de communication permettant l'échange de l'information avec leur environnement (d'autres objets, des serveurs, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur n'a toujours pas le contrôle sur les informations communiquées. - Des données sensibles peuvent être communiquées à son insu. - Le consommateur n'est pas forcément conscient de la nature des données collectées et de leur utilisation.
L'intelligence	Les objets connectés sont dotés d'une certaine intelligence qui leur permet de prendre des décisions en toute autonomie en fonction de données préalablement captées.	<ul style="list-style-type: none"> - Le consommateur peut perdre le contrôle du fonctionnement de l'objet. Des problèmes de fiabilité et/ou de failles de sécurité peuvent amener l'objet à mettre en danger le consommateur (en cas de piratage par exemple).
L'ubiquité	L'omniprésence d'objets connectés partout, n'importe quand et à partir de n'importe quel support.	<ul style="list-style-type: none"> - La crainte d'un système de surveillance généralisé (<i>big brother is watching you</i>). - Le risque sanitaire au regard du volume important d'ondes émises partout.

Source : Chouk I. et Mani Z. (2016), « Les objets connectés peuvent-ils susciter une résistance de la part des consommateurs ? Une étude netnographique », *Décisions Marketing*, 84, 19-41.

Annexe 15 : Subway, entreprenez en local avec le soutien d'une enseigne internationale

Concept : le choix ! Composer et servir avec le sourire, rapidement et à la demande, un sandwich avec des produits de qualité.

La marque Subway est connue à travers le monde pour la qualité et la variété de ses « SUB » (désignation des sandwiches de l'enseigne) proposés en deux formats, environ 15 cm (SUB15) et 30 cm (SUB30). Les "SUB" sont appréciés à travers le monde car ils sont préparés en fonction des désirs du client, comme le dit la devise de l'enseigne : « C'est vous le chef ! »

Subway se rapproche de ses clients et leur rappelle qu'ils sont au cœur de son concept de personnalisation. Chacun peut y composer son repas jusqu'aux moindres détails. D'où sa nouvelle signature en France depuis mai 2016 : « Chez Subway C'est vous le chef ! »

Les clients choisissent ainsi leurs ingrédients pour composer un repas au plus près de leurs goûts et de leurs envies du moment. Les clients qui le souhaitent peuvent également opter pour des recettes plus légères avec une gamme de sandwiches avec moins de 6 grammes de lipides signalée en restaurant par une pastille.

De la prise en main à l'organisation, la gestion et le développement des restaurants ; l'enseigne Subway propose aux franchisés un éventail large d'aides techniques. Subway se montre particulièrement attentif à l'accompagnement de tous ses franchisés.

Les programmes de formation ainsi que l'assistance d'un agent de développement local et du siège permettent aux franchisés d'exploiter leur restaurant aussi efficacement que possible.

Conditions d'accès à la franchise

Droit d'entrée : 10 000 €

Investissement total approximatif : 173 100 € - 301 725 €

- Fonds de roulement : 30 000 €
- Apport personnel : 80 000 € minimum (hors crédit), soit 30 % de l'investissement total
- Royalties : 8 % du C.A. H.T.
- Redevances publicitaires : 4,5% du C.A. H.T.
- Durée du contrat : 20 ans

Les coûts finaux dépendront notamment de l'emplacement, du coût de rénovation, du type et de la taille des locaux, ainsi que des lois en vigueur.

Les + de l'enseigne : Ouvrir son restaurant, devenir franchisé Subway

Entrenez en local avec le soutien d'une enseigne internationale Subway c'est plus de 44 500 restaurants dans le monde dans 113 pays !

- Investissement initial très accessible et maîtrisé
- Facilité d'aménagement du local (concept standardisé)
- Simplicité d'exploitation
- Soutien opérationnel

"À l'origine familiale, l'enseigne en garde l'esprit !

Subway forme, accompagne et suit de très près ses franchisés de l'ouverture à la pérennisation de leur restaurant. La franchise Subway représente donc une belle opportunité pour ceux qui rêvent de se mettre à leur compte tout en bénéficiant d'un encadrement stimulant."

Fonctionnement du réseau :

Type de contrat :	Franchise	Apport personnel minimum :	A partir de 80 000 € (ou bien 30% d'investissement global)
Durée de contrat :	20 ans	Investissement hors local :	environ 150 000 € hors pas de porte
CA HT moyen (à 2 ans) :	NC	Superficie minimum :	60 m ²
Droits d'entrée :	10 000 €	Superficie maxi. :	250 m ²
Redevance d'exploitation :	8 % du CA	Type d'emplacement :	Emplacements n° 1 et 1 bis - Centre-ville, centre commercial - Zones d'activités, de loisirs
Redevance publicitaire :	4.5% du CA	Nécessite un local :	Oui
Commentaire sur la redevance publicitaire :	Cette cotisation est gérée par un fonds commun garanti et des comités marketing composés de franchisés pour la publicité locale et nationale		

Source : <https://www.lesechosdelafranchise.com/franchise-subway/> - Les Échos – 14 décembre 2017

Annexe 16 : Données financières prévisionnelles

Étude prévisionnelle dans le cadre de l'ouverture d'une franchise à Rennes.

Données relatives au bilan :

Apports envisagés : 120 000 €

Emprunt : 180 000 €

Stock de marchandises H.T. : 3 000 € payable à 45 jours aux fournisseurs

Montant des investissements : 255 000 €, hors droit d'entrée.

T.V.A. : 10 %

Données prévisionnelles pour la première année d'exploitation :

Charges fixes : 80 000 €

Charges variables : 68 % du C.A. H.T.

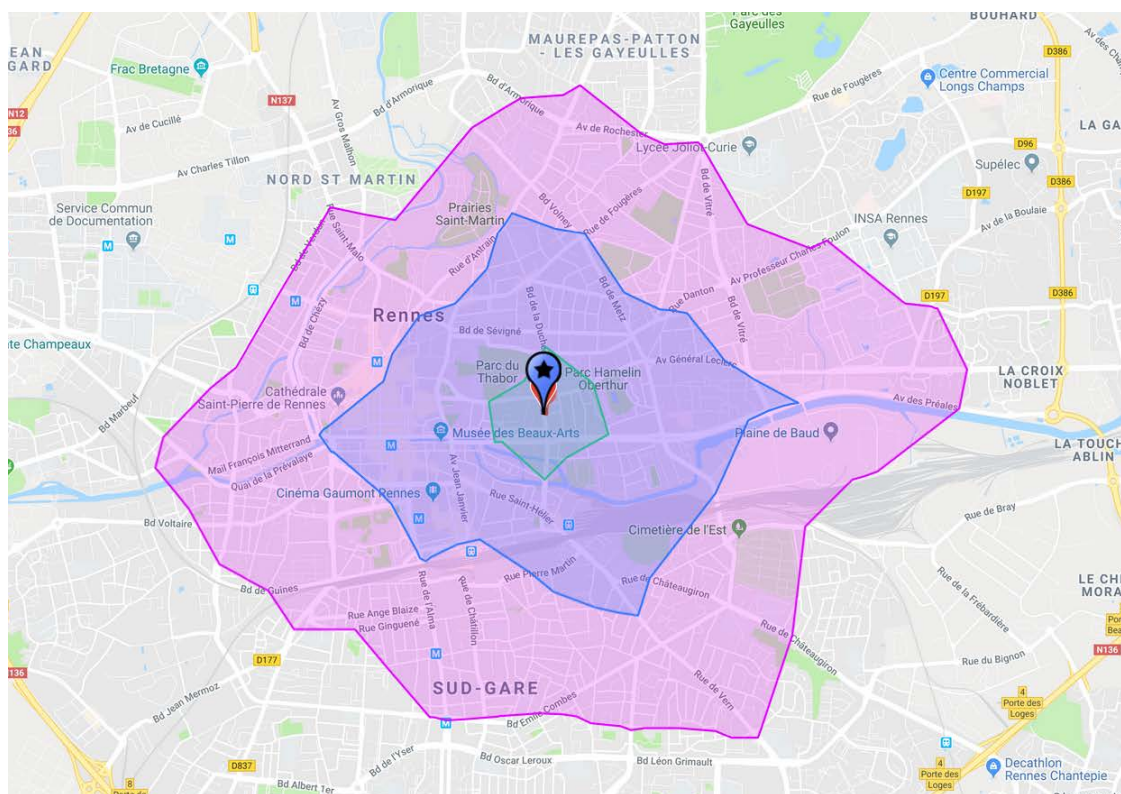
Les redevances d'exploitation et publicitaire sont déjà comprises dans ces charges.

Panier moyen T.T.C. : 5,50 €

Nombre de tickets espéré : 64 000

T.V.A. : 10 %

Annexe 17 : Données portant sur la zone de chalandise



L'implantation est prévue dans le centre-ville Rennes, rue de Châteaudun.

La zone de chalandise est composée :

- d'une première zone à moins de 10 minutes à pied, comprenant 50 000 habitants
- d'une deuxième zone allant de 10 à 20 minutes à pied, avec 40 000 habitants
- d'une troisième zone, soit 20 à 30 minutes à pied, comprenant 10 000 habitants

On compte en moyenne 2,2 habitants par ménage.

Selon l'INSEE, la dépense moyenne annuelle TTC par ménage pour la restauration hors domicile est de 432 €.

L'Indice de Disparité de Consommation (IDC) est estimé respectivement à :

- 1,1 pour la zone 1,
- 1 pour la zone 2
- 0,9 pour la zone 3.

Compte tenu de la forte concurrence, on peut espérer une emprise de :

- 2 % dans la zone 1,
- 1,5 % dans la zone 2,
- 1 % sur la zone 3.

TVA à 10 %.

INFORMATION AUX CANDIDATS

Vous trouverez ci-après les codes nécessaires vous permettant de compléter les rubriques figurant en en-tête de votre copie.

Ces codes doivent être reportés sur chacune des copies que vous remettrez.

Concours	Section/option	Epreuve	Matière
EAE	8010C	103	7050