

Le rôle du Service Marketing dans la Gestion et la Création  
de concept de restauration :  
*quels outils ? quel support ?*

Debarnot Thierry

Tuteur universitaire : M. Jamen  
Maître de stage : Mme Sansot

# Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier plus particulièrement mes maîtres de stage, Mme Sansot, M. Jamen, qui m'ont accompagné tout au long de ces cinq mois.

Je tiens également à remercier toutes les personnes du service marketing qui ont su être toujours disponibles, et ont grandement participé à la réussite de mon stage.

Enfin, je remercie Pascal Langlois, Lilian Charbonier et Alex Rouveyrolles pour le soutien qu'ils m'ont apporté lors de ma démarche de recherche de stage.

# SOMMAIRE

<b>Remerciements</b> .....	p 1
<b>Introduction</b> .....	p 2
<b>PARTIE I : Le Service Marketing et la Création de Concepts :</b> <b>« l'esprit de créateur d'entreprise »</b> .....	p 7
<i>Avant Propos</i> .....	p 8
<b>I. Le Marketing d'Etude &lt;&gt; L'Etude de Marché</b> .....	p 9
A. Etude du Macro Environnement .....	p 9
a) L'environnement institutionnel	
b) L'environnement démographique, économique et social	
c) L'environnement culturel	
B. Etude et Attentes de la Clientèle .....	p 11
C. Etude de la Concurrence.....	p 12
<b>II. Le Marketing Stratégique &lt;&gt; La Stratégie de Développement</b> .....	p 14
A. Le Produit .....	p 14
B. Le Prix.....	p 16
C. La Place .....	p 18
D. La Promotion .....	p 20
<b>III. Le Marketing Opérationnel &lt;&gt; Les Moyens à mettre en Œuvre</b> .....	p 22
A. Les Outils de production .....	p 22
a) La définition du matériel de production et de l'agencement	
b) Les outils de production créés pour Romarin	
B. Le Merchandising .....	p 25
C. Définition des Standards de Vente .....	p 27
<b>PARTIE II : Le Service Marketing et la Gestion de Concepts :</b> <b>« centre décisionnel et animateur des ventes »</b> .....	p 29
<b>I. Le Suivi du Concept et l'Adaptation à la Demande</b> .....	p 30
A. Les Simulations, outil d'aide à la décision .....	p 30
B. Les Phases de test, outil d'aide à la décision .....	p 32
C. Le Processus de Changement de Gamme.....	p 35

II. Le Développement des Ventes .....	p 37
A. La Promotion des Ventes .....	p 37
B. La Communication .....	p 39
C. Le Merchandising .....	p 42
III. L'Accompagnement de l'Exploitation.....	p 44
A. Le Comité de Direction .....	p 44
B. L'Accompagnement Commercial .....	p 45
a) Les fiches de service	
b) Les scénarios de vente	
<b>PARTIE III : Le Manuel Opérationnel Concept :</b>	
<b>« support de lancement et bible de gestion des concepts ».....</b>	<b>p 49</b>
I. Objectif & Organisation .....	p 50
A. Objectifs & Rôles .....	p 50
a) Apporter un argument dans la certification ISO	
b) La définition et la communication des standards	
c) Une base de gestion pour l'exploitation	
d) Un outil d'optimisation des relations	
B. Mode de Création .....	p 53
a) Organisation interne	
b) Organisation dans le temps	
c) Création des nouveaux outils	
II. Contenu & Support .....	p 57
A. Organisation du Manuel.....	p 57
a) Les quatre mots qui caractérisent le style du manuel	
b) L'architecture du manuel opérationnel	
c) L'utilisation du manuel	
B. La Base de données .....	p 63
a) Utilisation actuelle de l'outil	
b) La nouvelle base de données	
III. Lancement & Développement .....	p 66
A. La Présentation au Service Marketing .....	p 66
B. L'Accompagnement sur Site.....	p 67
a) Test du manuel	
b) La Formation des Exploitants	
C. Le Développement.....	p 69
a) Développement à court terme	
b) Développement à moyen terme	
<b>Conclusion</b> .....	<b>p 72</b>

# Introduction

Fini le cuisto autodidacte qui cuisine et dirige seul son restaurant. La **restauration a changé et change encore** ! Le panorama de la restauration effectué dans le « Management hôtelier »<sup>1</sup> met en valeur les évolutions notoires de la restauration depuis son développement en 1950. Après le développement des franchises en 1970, les acteurs de la restauration ont évolué pour faire face aux modifications majeures de leur environnement :

- évolution technique, et lancement de nouveaux produits
- diversification de l'offre
- élévation du pouvoir d'achat
- développement des transports et des communications

C'est pourquoi de nos jours, en restauration, il n'est plus suffisant de savoir produire pour vendre, il faut **développer et mettre en valeur son offre**. Un restaurateur reconnu, doit sa réputation à ses talents culinaires, mais aussi à ses capacités à promouvoir son restaurant, et à optimiser ces moyens. Ainsi, pour être compétitif, les moyens/grands groupes de restauration se sont dotés de **service marketing**.

**Autogrill**, leader mondial de la restauration des voyageurs (*historique en annexe n°1*), dispose depuis plusieurs années d'un service marketing qui ne cesse de se développer. L'entreprise a su conquérir de nouveaux marchés en dépassant les frontières de son Italie natale, frontières tant européennes que mondiale. Le groupe opère aujourd'hui dans 16 pays : Italie, France, Suisse, Allemagne, Autriche, Espagne, Belgique, Hollande, Luxembourg, Grèce, Etats-Unis, Canada, Australie, Nouvelle Zélande, Chine, Thaïlande. Il réalise à l'heure actuelle 51% de son chiffre d'affaire aux Etats-Unis où il est représenté par la société américaine HMS Host (*voir annexe n°2*).

La **fonction marketing a été essentielle** pour Autogrill, car elle lui a permis de se développer en fidélisant et en acquérant une clientèle de plus en plus exigeante. Dans le même temps, et toujours grâce au marketing, Autogrill a innové et s'est adapté à un marché dynamique et changeant ; critère aujourd'hui essentiel à la survie des entreprises.

---

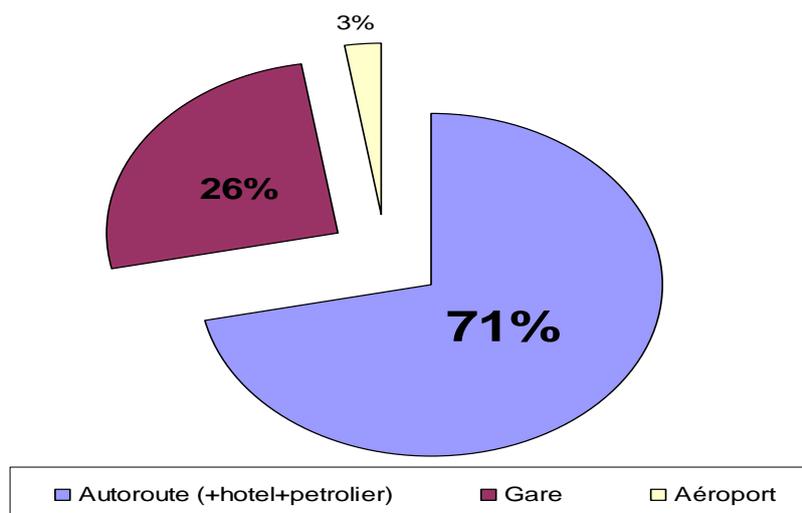
<sup>1</sup> Jean Claude Robinet Claude Adam, Management hôtelier, Perspectives marketing, 2003, page 67

Aujourd'hui en France, Autogrill est présent sur de nombreux créneaux (voir ci-dessous), répondant à des besoins tous différents, c'est pourquoi il dispose d'un service marketing d'envergure (*annexe n°3*).



Vous pouvez trouver une carte des implantations en annexe n°4.

Répartition du Chiffre d'affaires d'Autogrill France



Un **stage est le facteur clé de succès** dans la démarche de projet professionnel. Plus qu'un pas vers la vie active, il permet de cerner quel peut être le parcours professionnel adapté à nos envies et à nos compétences. Grâce à mes diverses expériences précédentes j'ai pu affiner mon projet professionnel, en concentrant mon objectif de carrière vers **un poste marketing**.

Ci-dessous vous pouvez retrouver la logique de ma démarche de projet professionnel<sup>2</sup>.



Ayant pour objectif de progresser dans le domaine du marketing, mon souhait dans ma recherche de stage a été de trouver une **entreprise possédant un service marketing d'envergure**. Fort de plusieurs expériences terrain dans le secteur de la restauration (notamment chez Autogrill) et désireux d'en découvrir la facette décisionnelle, j'ai opté pour concentrer mes efforts sur la recherche d'un **stage marketing dans la restauration**.

<sup>2</sup> Consultable également sur internet : <http://debarnot.thierry.neuf.fr>

Le stage proposé par Autogrill m'a semblé le plus adapté. En effet, la mission proposée, centrée sur la **création des manuels opérationnels concepts**, exigeait à la fois, des compétences marketing (pour s'imprégner au mieux des outils utilisés par le service marketing), une première approche du terrain (le client direct de ce manuel étant les exploitants), et les notions acquises lors de la licence professionnelle de gestion et création des entreprises (le manuel reprenant de nombreux éléments enseignés durant l'année scolaire).

Dans ce mémoire, nous allons nous pencher sur le **rôle du service marketing d'Autogrill France**. Comment caractériser le service marketing dans la création de concepts de restauration ? Dans la gestion ? Quels sont les outils développés pour accompagner les exploitants / animer les concepts, et développer qualitativement et quantitativement le parc de points de vente du groupe ? Quel support mettre en place pour optimiser les relations avec les exploitations ?

Pour répondre à ces problématiques, nous analyserons l'influence du service marketing dans la création de concepts de restauration. Dans la continuité de cette analyse nous nous pencherons sur la gestion quotidienne des concepts. Enfin, nous vous présenterons le nouvel outil développé pour optimiser la création et la gestion de concept : le manuel opérationnel concept.

Tout au long de cette analyse nous nous appuyerons sur des exemples tirés des différentes missions qui m'ont été attribuées (*voir annexe n°5 – Panorama des missions*).

« Dans de nombreuses entreprises vendant des produits de grande consommation (alimentation, boissons, produits d'entretien...) la **direction marketing**, même si elle n'occupe pas formellement une place prééminente dans l'entreprise, y exerce de facto une influence prépondérante, et y joue **un rôle moteur** »<sup>3</sup>. Le service marketing d'Autogrill vérifie-t-il cette constatation ? Le travail quotidien du service marketing d'Autogrill peut être scindé en deux pôles principaux ; la **création de concepts**, et la **gestion de concepts**. Ce premier axe d'étude, par l'analyse des outils utilisés par le service marketing pour créer et gérer les concepts, va nous permettre d'établir un panorama précis de l'influence du marketing sur les concepts de restauration. Ainsi, nous pourrions définir le rôle tenu par le service marketing. Il est à noter que cette analyse sera ponctuée d'exemples concrets tirés de mes diverses missions/expériences de stage.

---

<sup>3</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 1096

Débutons notre analyse par la **caractérisation du service marketing dans le processus de création de concepts**. Mais qu'est ce qu'un concept ? Chez Autogrill, un concept est un point de vente défini par son image, son offre, et principalement sa cible clientèle. En 2005, la marque Autogrill est déclinée en France sous dix huit concepts (pouvant être des concepts en propre<sup>4</sup> dédiés aux offres simples dans les hypers flux<sup>5</sup>, ou en franchise<sup>6</sup> placés dans les zones hors flux). Tout au long de cette partie nous allons établir une relation étroite entre **la création de concept, et la création d'entreprise**. Créer un concept dans un service marketing peut être assimiler à la création d'une entreprise sans toutes les contraintes administratives, mais avec moins de flexibilité qu'un créateur d'entreprise. Effectivement, d'après le Mercator<sup>7</sup> et les cours de création d'entreprise enseignés cette année par M. Laviolette, la création de concept reprend les trois principales parties de la création d'entreprise :

- le marketing d'étude = l'étude de marché
- le marketing stratégique = la stratégie de développement
- le marketing opérationnel = les moyens à mettre en œuvre

Ces ressemblances structurelles du processus de création de concept sont-elles identiques dans le fond à la démarche du créateur ? Quel est le contenu de chaque partie de la création ? Quels en sont les acteurs principaux ? Et enfin, quelle est l'influence décisionnelle qui est octroyée au service marketing ? Nous répondrons à ces interrogations par le détail et l'analyse des étapes clés de la création d'un concept.

---

<sup>4</sup> Concepts créés par Autogrill,

<sup>5</sup> Hyper flux = flux importants de clients

<sup>6</sup> Concepts en franchise = concepts détenus par des groupes extérieurs, exploités par Autogrill

<sup>7</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003

### *Avant Propos*

Avant toute analyse, il est important de rappeler quels sont les déclencheurs de la création pour le service marketing. Tandis que pour le créateur d'entreprise on parle plutôt de trois facteurs principaux : envie d'indépendance, nécessité d'activité face au chômage et mise en œuvre d'une idée innovante<sup>8</sup>. On dénombre **deux principaux leviers de création** pour le service marketing :

- l'appel d'offre et le renouvellement d'appel d'offre :

La réponse à un appel d'offre est le **principal déclencheur** de création pour le service marketing. Cette création est effectuée soit par l'adaptation d'un concept du groupe (Sport & News à l'aéroport de Marseille qui était un concept américain), soit par la création totale d'un concept (Salad Dream à Avignon). Comme j'ai pu le constater pour l'appel d'offre de l'aéroport de Marseille, la démarche de réponse est longue et demande beaucoup d'investissements humains et financiers pour être « le moins disant »<sup>9</sup>. Ainsi, j'ai pu participer aux prémices de la réponse à d'autres appels d'offre, et prendre conscience de l'importance de chaque détail et du respect accordé aux consignes du commanditaire.

Le **commanditaire est l'élément central** du choix de création pour le service marketing. Effectivement, ce sont les souhaits de la CCI ou de l'exploitant qui déterminent les concepts créés. Comme j'ai pu le constater lors de mon stage, les demandes de la CCI sont nombreuses, j'ai participé à l'élaboration de présentations PowerPoint (*fiche d'action n°1*) pour un suivi de l'évolution qualitatif et quantitatif des concepts.

- l'influence de la direction générale :

La réponse à un appel d'offre ou le renouvellement d'appel d'offre sont les deux principaux déclencheurs de la création de concept pour le service marketing. La direction générale joue un rôle décisionnel prioritaire. Effectivement, c'est la direction générale d'Autogrill France qui choisit de répondre aux appels d'offre, et c'est elle qui donne les premières orientations de réponse. Le service marketing suit ces directives dans la création de concept.

---

<sup>8</sup> Cours de M. Laviolette

<sup>9</sup> <http://www.definitions-marketing.com>

# Partie I

## Le Service Marketing et la **Création** de Concept :

*« l'esprit de créateur d'entreprise »*

*I. Le Marketing d'Etude <> L'Etude de Marché*

*II. Le Marketing Stratégique <> La Stratégie de Développement*

*III. Le Marketing Opérationnel <> Les Moyens à mettre en Œuvre*

## I. Le Marketing d'Etude <> L'Etude de Marché

Le Marketing d'étude pour la démarche marketing de création ou l'étude de marché pour le créateur d'entreprise est la **première étape de création de concept** pour le service marketing d'Autogrill. Celle-ci se décompose en trois sous parties par ordre d'importance, l'étude du macro environnement, des attentes de la clientèle et de la concurrence.

### A. Etude du Macro Environnement

Comme Guy Audigier le précise dans son ouvrage « Marketing pour l'entreprise », « l'entreprise est soumise à des **contraintes et des influences d'origines diverses** ». Ces influences sont principalement la répercussion des variables composant l'environnement. L'environnement est ainsi « à la fois une source de menaces et d'opportunités pour l'entreprise »<sup>10</sup>. Par « l'inflexibilité de ces composants »<sup>11</sup>, c'est l'environnement **macro économique** qui est le **plus « dangereux pour l'entreprise »**. C'est pourquoi comme nous l'ont enseigné cette année M. Collet<sup>12</sup> et M. Laviolette<sup>13</sup>, « l'étude de l'environnement macro économique est indispensable à la réussite de la création d'une entreprise ».

Plus précisément, l'environnement macro économique est composé de quatre principales composantes ; l'environnement **institutionnel, démographique économique et social, culturel**, et l'environnement **technologique**. Le service marketing d'Autogrill prend en compte principalement les **trois premières variables** pour la création d'un concept. Pour caractériser cette démarche, penchons nous sur l'étude précédant le lancement de Romarin (*panorama du concept en annexe n°5*).

#### a) L'environnement institutionnel :

La variable inévitable à chaque création est l'environnement institutionnel. Effectivement, comme nous l'avons vu plus tôt dans le mémoire, le **commanditaire** a une place stratégique dans la création de concept. Ainsi suivant le type de concédant<sup>14</sup>, les contraintes seront plus ou moins importantes. Pour Romarin, la CCI de Marseille a été très exigeante et directive. Ainsi, il a fallu créer totalement un nouveau concept pour répondre à la volonté d'avoir sur

<sup>10</sup> Guy Audigier, *Marketing pour l'entreprise*, Gualino, 2003, page 39

<sup>11</sup> Guy Audigier, *Marketing pour l'entreprise*, Gualino, 2003, page 40

<sup>12</sup> Cours de gestion des PMO

<sup>13</sup> Cours de création des entreprises

<sup>14</sup> Concédant : CCI, Compagnies d'autoroute, SNCF...

l'aéroport « une boulangerie typée sud »<sup>15</sup>. Les **réglementations du lieu d'exploitation** peuvent également être un frein. Sur l'aéroport des contraintes sécuritaires draconiennes ont dû être anticipées, tant au niveau financier qu'organisationnel. Enfin, à une échelle moindre, les **réglementations liées à la propriété** sont également anticipées, pour Romarin il a fallu prévoir l'acquisition de droit pour l'utilisation du terme boulangerie, et dans l'appellation de certains pains. Ainsi, le marketing dans l'étude de l'environnement institutionnel joue un rôle de **prévention** pour le service juridique et un rôle de **séduction** pour les institutions.

b) L'environnement démographique, économique et social :

L'étude de l'environnement démographique, économique et social est importante dans une optique de **détermination du potentiel de l'implantation**. Le marketing n'en est pas l'acteur principal, il se mue alors en **consultant** de la direction générale. Concernant Romarin, deux éléments ont été essentiels, les perspectives d'évolution du trafic dans les halls, et la caractérisation des fluctuations du pouvoir d'achat de la clientèle. Pour obtenir ces données, le service marketing s'est appuyé sur des données extérieures, via notamment l'évolution du trafic de l'aéroport, donnée par la CCI (*voir fiche d'action n°1*).

c) L'environnement culturel :

L'environnement culturel est le dernier facteur étudié par le service marketing dans l'optique de création de concept. Il est primordial de **s'adapter à la culture du lieu d'implantation**, Danone en a fait les frais avec le lancement de son produit de lait en poudre pour les africaines alors qu'il est très difficile de se procurer de l'eau dans ces pays. Il faut donc effectuer un travail de repérage de la culture du site, par exemple pour Romarin il a été mis en évidence qu'une adaptation à la religion musulmane était indispensable (beaucoup de clientèle d'Afrique en été).

Le service marketing dans l'étude de l'environnement macro économique est reconnu sous trois casquettes :



---

<sup>15</sup> Cahier des charges de l'appel d'offre de l'aéroport de Marseille Provence

## B. Etude des Attentes de la Clientèle

L'étude des attentes de la clientèle est un élément primordial dans la création d'un concept. Le « marketing crée où répond à la demande »<sup>16</sup>. Pour optimiser ces orientations stratégiques, la fonction marketing se doit de **connaître parfaitement les attentes de sa clientèle**.

Dans la restauration, et selon Michel Rochat<sup>17</sup> dans son livre « marketing et gestion de la restauration », les attentes de la clientèle sont déclinées sous **quatre besoins principaux** :

- le besoin de sécurité : trouver un restaurant « sûr », garantissant l'hygiène et la sécurité des aliments.
- le besoin hédoniste : jouir de plaisirs captés par les cinq sens.
- le besoin social : venir au restaurant pour une ambiance conviviale, rencontrer d'autres personnes
- le besoin culturel : découvrir des mœurs et des coutumes de régions.

Le service marketing d'Autogrill s'appuie sur ces quatre besoins pour définir la typologie de la clientèle, et ainsi déterminer quel concept est susceptible de convenir à ces besoins. Concrètement, cette étape se réalise grâce à des études externes ou internes, internes si Autogrill est déjà implanté sur le site, et externes si il ne l'est pas. Dans les études internes on retrouve des questionnaires client, des études sous traitées à des sociétés spécialisées (IPSOS, IFOP...), ainsi que des retours des exploitants. Les études externes sont des données fournies par les commanditaires. La somme des informations une fois collectée et retraitée afin d'établir un panorama de la clientèle type.

Pour Romarin, les principales sources d'information ont été les données fournies par la CCI. Effectivement, l'exploitation de l'aéroport étant sous tutelle d'Elior, aucune information interne n'a pu être utilisée. En complément des informations de la CCI, la veille concurrentielle a permis d'avoir une première vision qualitative des besoins de la clientèle sur l'aéroport, notamment par des déplacements sur site pour juger de la clientèle des points de vente concédés à Elior, et du trafic qualitatif de chaque hall d'embarquement. Après avoir remporté l'appel d'offre, des études internes ont pu être mise en place, celle-ci étant utiles pour la définition de la stratégie marketing.

Ainsi, le service marketing joue un rôle d'**information** afin de déterminer les orientations du concept à créer. Puis, il utilise ces analyses clientèles pour définir sa stratégie marketing.

---

<sup>16</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 11

<sup>17</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 87

### C. Etude de la Concurrence

La dernière démarche de l'étude marketing nécessaire à la création de concept, est inévitablement l'étude de la concurrence. « L'analyse concurrentielle est essentielle dans la démarche de positionnement »<sup>18</sup>, elle est le **dernier maillon vers le choix du positionnement** final du point de vente créé. Par analyse concurrentielle on entend compétition, mais également « agir ensemble »<sup>19</sup>.

Effectivement, dans la démarche de création de concept de restauration l'étude des concurrents est importante pour se positionner, mais également dans l'optique de **créer une collaboration**, forme de co-branding, ou plus contractuellement de franchise.

Concrètement, le service marketing d'Autogrill utilise plusieurs outils pour analyser la concurrence.

Le premier, et le plus utilisé, est la **veille concurrentielle**. Par les relevés de prix et le suivi de l'actualité des chaînes concurrentes, le service marketing dispose d'informations quantitatives actualisées.

Dans un deuxième temps, au besoin, **l'étude devient plus poussée** en se déclinant sur quatre étapes, à l'image de la démarche d'analyse concurrentielle conseillée par le Mercator :

- identification des concurrents directs et indirects
- relevé de prix
- étude qualitative de leur point de vente
- caractérisation de leur cible

Prenons l'exemple de l'étude concurrentielle réalisée pour la création de Romarin (*fiche d'action n°2*).

La création de Romarin a été particulière car novatrice dans le processus de création. Effectivement, pour la première fois, il a fallu qu'Autogrill trouve un partenaire local pour répondre aux attentes de la CCI. Ainsi, l'étude concurrentielle a été plus poussée, pour trouver ce partenaire, et pour découvrir l'activité de boulangerie. Concrètement elle a repris les quatre phases citées plus haut :

- un listing détaillé qualitatif des boulangeries franchisées des environs de Marseille. Objectif : effectuer une première sélection du partenaire potentiel

---

<sup>18</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 731

<sup>19</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 97

- une étude qualitative des points de vente. Objectif : effectuer une deuxième sélection sur l'image.
- les relevés de prix. Objectif : déterminer le positionnement des candidats potentiels, et prévoir une future politique de prix.
- la caractérisation des cibles. Objectif : trouver la boulangerie qui colle le plus aux caractéristiques de la clientèle de l'aéroport.

A l'image de l'étude de la clientèle, le service marketing joue un double rôle dans l'étude de la concurrence, un premier d'informateur/conseiller pour le groupe de travail décisionnel dirigé par la direction générale lors du choix de concept. Et dans un second temps il utilise ces informations et les complète pour déterminer sa stratégie marketing.

***SYNTHESE***

*Dans le processus de création, le marketing d'étude pour le service marketing est moins important que l'étude de marché pour un créateur d'entreprise. Il a plus un rôle de **recherche du concept le mieux adapté** (donc de positionnement) que de justification de la démarche de création. Le groupe de travail décisionnel dirigé par la direction générale jouant un rôle primordial dans le choix final. En revanche, les informations collectées durant l'étude de marché gardent une utilité toute aussi importante que pour un créateur d'entreprise, dans la définition de la stratégie marketing,*

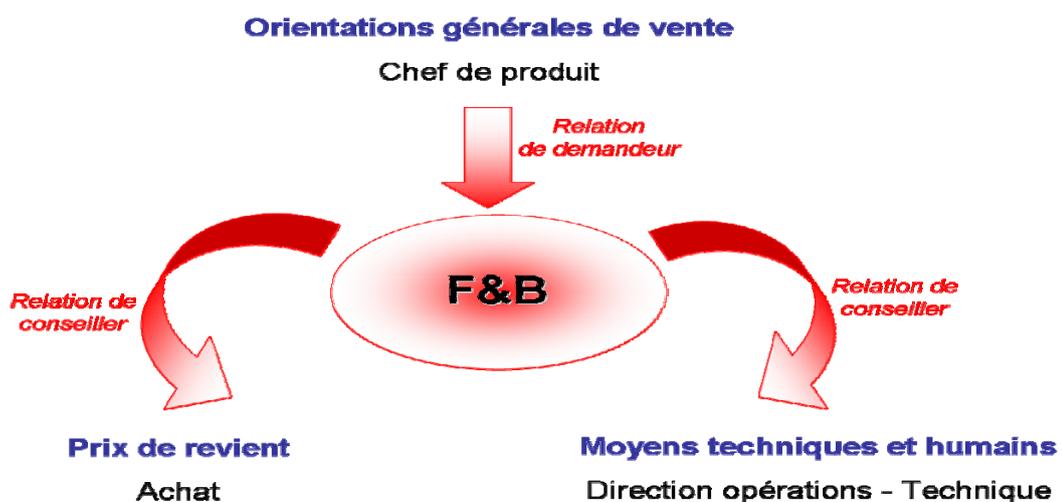
## II. Le Marketing Stratégique <> La Stratégie de Développement

Selon Lendrevie, Levy et Lindon, « le marketing dispose de cinq grandes familles de moyens d'action »<sup>20</sup> ; le **produit**, le **prix**, la **place**, les **promotions**, la **vente**. Le service marketing d'Autogrill utilise également ces cinq moyens d'action, les **quatre premiers** dans une **optique stratégique** et le **dernier d'un point de vue plus opérationnel**. Ainsi, dans cette partie nous allons nous pencher sur le rôle du service marketing dans l'élaboration du mix marketing (produit, prix, place, promotion). Pour illustrer nos propos, nous nous appuyerons sur l'exemple de la création du concept Romarin (*voir annexe n°6*) à laquelle j'ai<sup>21</sup> participé durant mon stage (*fiches d'action n°3 à 7*).

### A. Le Produit

Pendant longtemps « ce sont les ingénieurs, les équipes de production...qui s'occupaient exclusivement de la conception de produit »<sup>22</sup>, aujourd'hui la politique de produit est intégrée à la fonction marketing. Cette affirmation est plus atténuée dans le service marketing d'Autogrill. On peut noter une certaine séparation entre la création du produit et la fonction marketing dans la présence du service F&B.

En effet, dans le service marketing d'Autogrill, c'est **le service F&B qui crée les produits**. Par produit on entend les produits vendus dans les points de vente du groupe (nous reviendrons sur les choix stratégiques de création des points de vente dans la partie sur la place). Cette démarche de création est caractérisée par le respect d'un triptyque décisionnel :



<sup>20</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 247

<sup>21</sup> Pour illustrer les missions que j'ai réalisées durant mon stage j'emploierais le « je » afin de respecter le souhait de l'IUT.

<sup>22</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 249

J'ai participé à la création des produits vendus sur le concept Romarin (*fiche d'action n°3*). Tout d'abord une réunion a été mise en place pour connaître les attentes de vente du chef de produit VS<sup>23</sup>. Son souhait a été de s'orienter vers une gamme de sandwicherie/boulangerie en y développant des produits typiquement provençaux. Le brief<sup>24</sup> de développement des produits étant créé, j'ai été rattaché à JLP (responsable F&B) pour participer activement au développement des produits souhaités.

Dans un premier temps, nous nous sommes inspirés des produits vendus dans les autres boulangeries de la région (via notamment les données collectées lors de l'étude de la concurrence), auxquels nous avons ajouté les produits que nous vendons déjà sur les autres concepts du groupe. A partir de là, une première sélection de produits a été effectuée, et a été validée par le chef de produit VS.

Cette première étape, que l'on peut qualifier de « débroussaillage », étant passée, la phase de création a pu débuter. Dans un premier temps, il a fallu déterminer les ingrédients de chaque produit, qualitativement et quantitativement. Pour cela, nous avons testé les combinaisons possibles, afin de nous rapprocher au plus près des exigences de facilité de production (rapprochement au près des services de la direction des opérations, et du technique) et gustatives (exigences du chef de produit). Cette étape effectuée, un rapprochement avec le service des achats a permis de vérifier la disponibilité des produits, ou de les référencer.

La composition des produits étant déterminée, nous nous sommes alors tournés vers le chef de produit pour valider la gamme en fonction des ces objectifs financiers (après avoir déterminé un prix de revient que l'on va étudier dans la partie sur le prix).

Le pouvoir décisionnel de détermination du produit est **entièrement centré sur le service marketing**. Il s'appuie pour le déterminer sur les services achats, le service technique et de la direction des opérations, mais reste **souverain dans la démarche décisionnelle**.

---

<sup>23</sup> Pour des raisons de confidentialité nous utiliserons des initiales pour parler des différentes personnes du service marketing.

<sup>24</sup> Brief = briefing ou consignes

## B. Le Prix

La réputation de la politique de prix sur les lieux de transport n'est plus à faire, prix toujours trop élevés, en constante augmentation... Quelles sont les raisons de cette politique de prix ? Analysons les éléments qui permettent au service marketing de déterminer la politique de prix. Selon le Mercator, **quatre éléments** sont à prendre en compte pour déterminer les prix :

- les objectifs généraux de la stratégie marketing
- la structure des coûts de production
- la politique de prix des concurrents et des distributeurs
- l'élasticité de la demande finale par rapport au prix.

Le service marketing d'Autogrill ne s'appuie pas totalement sur ces quatre éléments, effectivement il se base sur les **trois premiers**, et également sur les **orientations données par le concédant**. Cette exigence a pris la place de l'élasticité de la demande. En effet, le concédant par ces orientations de prix laisse très peu de flexibilité dans l'établissement des prix. En conséquence, les adaptations par rapport à la demande restent très faibles. L'exemple le plus parlant étant la fixation des prix sur l'aéroport, et notamment pour Romarin.

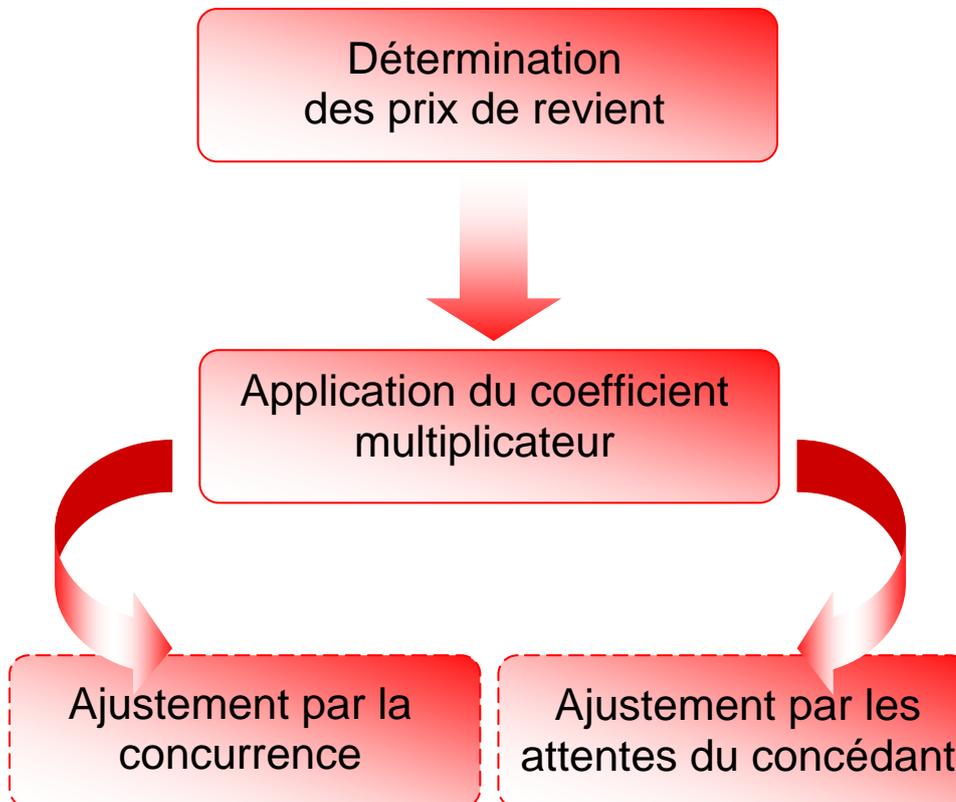
Comme pour l'élaboration des produits, j'ai participé activement au choix de la politique de prix utilisée sur ce concept.

Dans la continuité de la création des produits, j'ai créé tous les prix de revient du concept (*fiche d'action n°4*), et notamment ceux de la gamme boulangerie, nécessitant une création totale (*vous pouvez retrouver la gamme du point de vente en annexe n°6*). Pour atteindre cet objectif, je me suis appuyé sur les fiches recettes de notre partenaire Romarin, ainsi que sur leur boulanger en chef. En partant du prix de production d'un kilo de farine je suis parvenu à obtenir le prix de revient pour une baguette. Pour les autres produits, déjà en vente sur les autres concepts du groupe, j'ai effectué un travail de réadaptation des prix de revient déjà calculés. Le calcul des prix de revient, en dehors de la détermination des prix, a permis d'affiner la composition des produits (vu auparavant).

Pour nous rapprocher du prix de vente final nous avons appliqué un coefficient multiplicateur au prix de revient. Celui-ci prend en compte les divers facteurs liés aux commissions perçues par les concédants, aux charges de personnel, d'énergie, et aux investissements effectués (ces facteurs n'étant pas pris en compte dans l'élaboration du prix de vente).

Enfin, afin d'**affiner le prix**, deux variables ont été prises en compte : les prix de vente de la **concurrence** (données obtenues par divers relevés de prix que j'ai effectués), et les attentes de la **CCI de Marseille**.

Plus visuellement, voici le processus de fixation de prix sous forme de schémas :



Dans l'élaboration de la politique de prix, le **service marketing d'Autogrill est le seul décisionnaire**, de plus sa démarche ne fait pas appel à d'autres services.

### **C. La Place**

Dans toutes les définitions marketing (Mercator, Kotler et Dubois...) quand on parle de place, on parle de distribution et de choix de canaux de distribution. Pour Autogrill, concepteur et exploitant de ces points de vente, il n'y a **pas de contraintes de distribution**. Dans le terme « place », on comprend alors les **diverses orientations choisies pour la conception** du point de vente.

La conception du point de vente diverge selon les situations :

- déclinaison d'un concept Autogrill : c'est ici que le processus de conception est le plus simple, il consiste uniquement en la réadaptation du concept dans un espace défini. Cette tâche a été réalisée par le service technique.

- conception d'un concept franchisé : de même que pour la déclinaison d'un concept Autogrill, la conception d'un concept franchisé est prise en charge par le service technique. Le chef de produit a donné son aval aux adaptations éventuelles effectuées.

- création totale d'un concept : cette configuration est la plus complexe. Effectivement, elle va demander la collaboration continue du service marketing et du service technique, le chef de produit étant le coordinateur du groupe de travail créé.

Illustrons nos propos avec la conception de Romarin à laquelle j'ai pu assister durant mon stage. Elle s'est organisée en deux étapes ; la construction du point de vente, et la définition de l'image du point de vente. Avant toute démarche, le chef de produit est allé s'imprégner des points de vente de notre partenaire, ainsi il a pu découvrir l'agencement des boulangeries, et « l'ambiance » d'une boulangerie provençale (dans le cas où il n'y a pas de partenaire, le chef de produit s'inspire des concepts de la concurrence).

Les orientations choisies se sont basées sur trois critères principaux :



La construction du point de vente incombe au service technique mais est sous la tutelle du chef de produit. Le chef de produit a donné un brief au service technique contenant toutes les orientations qu'il souhaite, et ce principalement au niveau de l'agencement. Un groupe de travail a été créé (représentant du service technique, chef de produit, directeur de l'exploitation, responsable du F&B), et s'est réuni tout au long de l'avancement du projet sous la tutelle du chef de produit.

Parallèlement, le chef de produit a été chargé de définir l'image du concept. Par image du concept on entend décoration, choix de l'enseigne, de la charte graphique. Pour ces différentes décisions stratégiques, le chef de produit s'est appuyé sur un prestataire extérieur (agence de communication) jouant un rôle de conseiller pour la décoration et de concepteur final de l'enseigne et de la charte graphique.

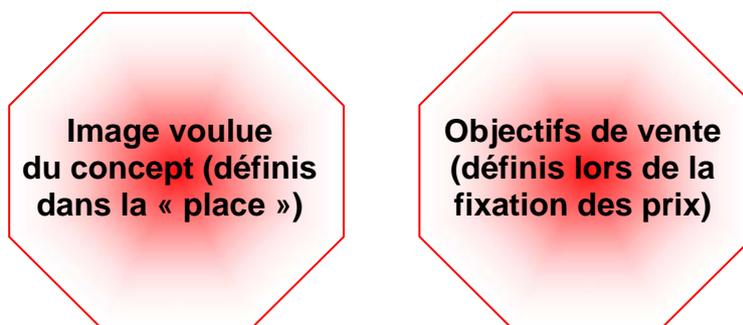
A l'image du produit, le service marketing est **le décisionnaire principal** dans la conception du point de vente. Il coordonne les différents services en donnant les orientations à suivre.

## D. La Promotion

« Pour influencer les attitudes et les comportements des différents publics auxquels elle s'intéresse, une entreprise doit communiquer avec eux ».<sup>25</sup> Il existe deux formes de communication, la **communication média**, et **hors média**. La communication média ou publicité est « insérée à titre onéreux dans l'un des six grands médias qui lui délivre en contre partie leur audience »<sup>26</sup>, alors que la communication hors média regroupe de très nombreuses rubriques : « marketing direct, promotion des ventes, relations publiques, publicité par l'événement, annuaires et guides »<sup>27</sup>. On entend souvent par communication, uniquement la publicité, or « les formes de communication hors média sont très variées »<sup>28</sup> et très utilisées (supérieures de moitié aux dépenses de la publicité selon le Mercator).

Le service marketing d'Autogrill va dans ce sens. Effectivement, il utilise **uniquement la communication hors média**, et plus précisément la **promotion des ventes**. Les rares publicités Autogrill sont définies par le siège international en Italie, car il est le décideur de la gestion de l'image de marque du groupe (en France, il n'y a pas de mise en avant de l'image de marque Autogrill). Au sein même de la promotion de vente (que nous étudierons plus précisément plus tard dans ce mémoire), le service marketing d'Autogrill utilise principalement la **PLV**<sup>29</sup> lors de la création de point de vente. L'élaboration des diverses PLV est soumise à une collaboration entre le chef de produit et l'agence de communication.

Pour le lancement de Romarin j'ai pu assister à l'élaboration des PLV. Le chef de produit a tout d'abord défini le nombre et le type de PLV qu'il souhaitait voir sur le point de vente. Pour le choix des graphismes et de la mise en forme des PLV, il s'est appuyé sur deux éléments principaux :



<sup>25</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 485

<sup>26</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 518

<sup>27</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 597

<sup>28</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 597

<sup>29</sup> PLV = Publicité sur le Lieux de Vente

Par la transmission du brief contenant ces informations, le chef de produit a lancé la collaboration avec l'agence de communication. Elle a pris forme sous la mise en place de réunions régulières, suivant l'avancement de la conception de la PLV.

Comme pour la conception du concept, le service marketing est le **centre décisionnel** dans l'élaboration de la communication lors de la création de point de vente. Même si elle n'est pas diversifiée, la promotion des ventes prend une place importante dans la création des concepts car elle est le garant unique d'une communication réussie. Nous verrons plus tard, que la communication à une place encore plus conséquente dans la gestion quotidienne des points de vente.

***SYNTHESE***

*Dans cette partie de la création, le service marketing est assez proche du créateur d'entreprise, il joue **un rôle décisionnel central**. A l'inverse du créateur d'entreprise, il n'est cependant pas totalement libre de ces décisions et travaille en collaboration continue avec plusieurs entités. Il peut donc être caractérisé de «**coordinateur décisionnel** »<sup>30</sup>.*

---

<sup>30</sup> CB – Chef de produit junior

### III. Le Marketing Opérationnel <> Les Moyens à Mettre en Oeuvre

La dernière partie relative à la création de concepts par le service marketing est **turnée vers le terrain**. « *Il est de plus en plus difficile de trouver du personnel qualifié en restauration* »<sup>31</sup>, en conséquence l'accompagnement des exploitations dans le lancement de concept devient un véritable facteur clé de succès. Effectivement, les divers outils mis à disposition de l'exploitation lors du lancement de concept permettent de faire passer les directives établies par le service marketing et de coller ainsi parfaitement au concept mis en place. Ils se substituent ainsi à une formation permanente qui nécessiterait la création de postes uniquement dédiés à la vérification du respect de l'application des standards. C'est pourquoi ils doivent être les plus performants possibles. Le service marketing accompagne l'exploitation principalement sur **trois pôles**.

#### A. Les Outils de Production

Cette partie est **totale prise en charge par le F&B**. Pour gagner en compétitivité « *il faut améliorer la productivité par une meilleure identification du système de travail* »<sup>32</sup>, c'est l'objectif du F&B dans la détermination des outils de productions pour chaque concept.

- a) La définition du matériel de production et de l'agencement :

La première tâche consiste en la définition du matériel de production et de l'agencement du lieu de production. Cette étape est réalisée en totale collaboration avec le service technique, mais est dirigée par le service marketing (F&B). Elle a pour finalité de **tirer un maximum de productivité** en fonction de la zone de production attribuée.

---

<sup>31</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 46

<sup>32</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 58

Pour Romarin, c'est JLP qui s'est chargé de l'élaboration complète de l'atelier de production. Pour coller au mieux aux exigences du métier il s'est imprégné du quotidien des boulangers grâce à une formation accélérée sur le terrain. Après une collaboration étroite avec le service technique pour le choix des matériaux, et une validation de la viabilité du projet par les boulangers, l'agencement du laboratoire de production a été entériné. Dans un deuxième temps, il a fallu déterminer le matériel de production. Ce choix est moins compliqué car il est redondant et nécessite uniquement une adaptation du matériel par rapport aux autres points de production des autres concepts.

Arrivé après l'élaboration du laboratoire Romarin, j'ai pu suivre indirectement cette phase de construction du point de vente par la formation transmise par JLP, et vivre directement les adaptations effectuées après l'ouverture (présence sur le terrain).

b) Les outils de production créés pour Romarin :

Le service marketing se doit ensuite d'établir des **outils d'aide à la production**, ceci dans une optique de cohérence de production avec les standards définis plus tôt dans la démarche de création (marketing stratégique), de suivi de la production, et d'optimisation de la production.

« Nous devons de plus en plus nous orienter vers une simplification du travail, en vue de faciliter les tâches et d'augmenter la productivité »<sup>33</sup>. Cette citation de Michel Rochat illustre parfaitement l'optique dans laquelle je me suis fixée pour établir les outils de production. Fort d'une expérience terrain de production, j'ai essayé de trouver le point optimum entre le **respect des normes Autogrill et la facilitation maximale du travail pour les employés**. Ainsi j'ai établi une refonte des fiches techniques (*fiche d'action n°5*) et des planches photos (*fiche d'action n°6*).

Les fiches techniques ont pour fonction principale le suivi de production, « elles sont considérées comme un document majeur en gestion de la restauration »<sup>34</sup>. Comme vous pouvez le voir ci-dessous, elles reprennent le grammage des ingrédients et leurs modalités de mise en place. Elles sont construites suivant les choix de produits via la base de données achat contenant toutes les références de chaque produit. Un travail a été nécessaire pour reporter les références des produits dans la fiche technique, et pour définir toutes les consignes de mise en

---

<sup>33</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 58

<sup>34</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 110



## B. Le Merchandising

Le merchandising ou « le bon produit, au bon endroit, au bon moment, au bon prix, en bonnes quantités »<sup>35</sup> est un **élément essentiel dans la définition d'un concept**. En effet, il permet d'avoir un « écoulement optimum des produits »<sup>36</sup> et de « présenter dans les meilleures conditions matérielles, et psychologiques le produit à vendre »<sup>37</sup>. On parle également « **d'accroissement de la rentabilité** »<sup>38</sup>, point primordial surtout pour les concepts gérés par le service marketing d'Autogrill, qui disposent souvent de très peu de place (concepts dans des lieux de transport, bridés dans leur construction).

Le service marketing s'appuie sur une démarche académique réadaptée pour établir les plans de merchandising. Celle-ci passe par **trois étapes**<sup>39</sup> :

- le paramètre d'implantation :

Définition du mobilier > Répartition du linéaire par famille et sous famille > dévolution du facing de chaque référence

- les objectifs de gestion :

Marge des familles de produits > Marge de chaque produit

- la prise en compte de la praticité de mise en place :

Rotation des stocks > Facilité de manipulation des produits

Pour Romarin, j'ai été chargé d'élaborer le merchandising de lancement (*fiche d'action n°7*). J'ai utilisé la même ligne de conduite que le service marketing, en essayant de m'orienter plus vers le terrain. En effet, « beaucoup d'hommes du marketing, par défaut fréquent de réalité du terrain, pensent un merchandising apparemment bien conçu, et il y a toujours des problèmes à l'application »<sup>40</sup>.

Voici la démarche que j'ai employée :

---

<sup>35</sup> Dr Keppner

<sup>36</sup> Alain Wellhoff, *Le merchandising*, Dunod, 2001, page 21

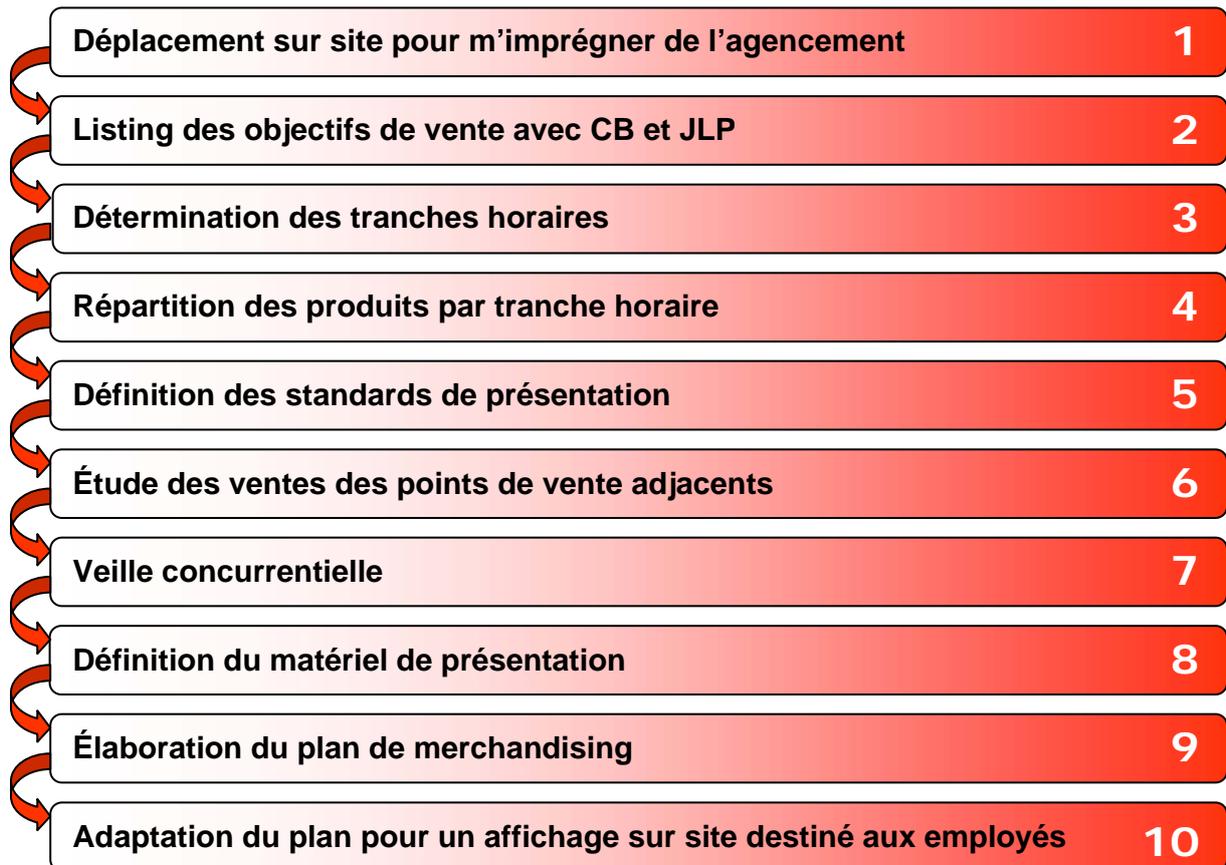
<sup>37</sup> L'académie des sciences commerciales

<sup>38</sup> Institut français du merchandising

<sup>39</sup> Alain Wellhoff, *Le merchandising*, Dunod, 2001, page 26

<sup>40</sup> Alain Wellhoff, *Le merchandising*, Dunod, 2001, page 24

### *Les 10 étapes de ma démarche merchandising*



Pour avoir un meilleur relais sur l'exploitation j'ai décidé d'adapter le plan de merchandising aux employés. L'objectif a été d'avoir un respect optimal des plans de vitrine, ainsi qu'une démonstration aux exploitations que l'on s'intéresse à eux en les aidant dans leur gestion quotidienne des points de vente. Ainsi, par ma disponibilité, j'ai pu créer un nouvel outil plus tourné vers l'exploitation (*voir ci-dessous et en annexe n°6*). Les plans de merchandising ont été ensuite validés par CB et JLP, puis plastifiés et affichés sur site. Pour lancer ce nouvel outil, je l'ai accompagné sur site, en le présentant au directeur de site, et en faisant une formation aux responsables du point de vente.

*Photos du site, et des plans de vitrine sous deux des trois vitrines (résultats en annexe n°6)*



### C. Définition des Standards de Vente

Enfin, un dernier élément est mis en place pour finaliser la gestion du terrain lors du lancement du point de vente, ce sont les standards de vente. Effectivement, le mode de service est un élément important dans la définition d'un concept. On ne sert pas de la même façon à MacDonalds que chez Bocuse ! En conséquence, chaque chef de produit accompagné d'un représentant du F&B définit les principes généraux des standards de vente du point de vente. Par standard de vente on comprend :

- mode de service : il est défini unilatéralement par le service marketing
- tenues : définies en collaboration entre le service marketing et le service des achats
- jetables : de même que pour les tenues.

Pour Romarin, le mode de service a été choisi en fonction d'une compilation des standards de service des boulangeries, et des caractéristiques de service du Pains à la ligne<sup>41</sup> (concept Autogrill se rapprochant le plus du Romarin). Généralement, les standards sont définis par une adaptation de ce qui est déjà mis en place sur les autres points de vente du groupe. Cette tâche est uniquement réalisée lors de la création d'un nouveau concept.

Les tenues et les jetables ont été choisis en collaboration avec le service achat, en prenant en compte les attentes de l'exploitation pour la praticité des tenues, et les contraintes d'image et de coût pour les jetables.

#### **SYNTHESE**

*Le service marketing est l'**unique décideur et relais** dans l'accompagnement des exploitations lors du lancement de points de vente. De part l'étendue des concepts il n'a pas toujours les moyens pour offrir aux exploitations tous les outils qui ont été mis en place pour Romarin. Les outils créés pour Romarin s'ils sont appuyés par un support performant pourront être adaptés aux autres concepts.*

<sup>41</sup> Panorama du Pains à la ligne disponible en annexe n°8

### **SYNTHESE GENERALE DE LA PARTIE**

Le service marketing est **omniprésent dans la création de concept**. En comparaison avec le créateur d'entreprise il a moins de pression mais il dispose de moins de flexibilité. La direction générale et le concédant jouent les premiers rôles dans les premières orientations stratégiques. D'un point de vue plus opérationnel, **il tend à gagner en efficacité** pour se rapprocher encore plus du **terrain** et améliorer son apport auprès des exploitants lors de la création de concept. Effectivement, le lancement de Romarin a mis en exergue la volonté des exploitants d'avoir un accompagnement encore plus poussé. Personnellement, malgré le fait que je suis arrivé dans l'entreprise après que l'appel d'offre a été remporté, j'ai pu tout de même assister et/ou participer à plusieurs étapes de la création de concept. Les éléments manquants m'ont été expliqués par les personnes directement concernées.

Ainsi, j'ai eu **une vision totale de la création de concept**.

Nous venons de caractériser le service marketing d'Autogrill dans la création de concept. Il joue aussi un rôle de **gestion au quotidien des concepts**. Adaptation des concepts à l'environnement mais aussi communication avec les exploitations dans la gestion des points concernant le marketing. Ainsi, le service marketing se définit autant si ce n'est plus dans la gestion de concept que dans la création. Quelles différences décisionnelles entre la création de concept et la gestion de concept pour le service marketing ? Quels sont les outils utilisés, et ceux nouvellement créés ? Enfin comment peut-on caractériser le rôle du marketing dans la gestion de concept ? Nous répondrons à ces problématiques en présentant les principaux pôles de gestion marketing :

- suivi du concept et adaptation à la demande
- développement des ventes
- accompagnement de l'exploitation

Les méthodes de gestion des concepts sont propres à chaque entreprise de restauration, ainsi pour les caractériser nous privilégierons la description des outils utilisés et les raisons de création des nouveaux outils à des éléments théoriques. La création de ces outils faisant partie intégrante de ma mission principale, et de la réalisation de la mission du manuel opérationnel concept.

## Partie II

### Le Service Marketing et la **Gestion** de Concept :

*« centre décisionnel  
et animateur des ventes »*

*I. Le Suivi du Concept et l'Adaptation à la Demande*

*II. Le Développement des Ventes*

*III. L'Accompagnement de l'Exploitation*

## I. Le Suivi du Concept et l'Adaptation à la Demande

Selon Michel Rochat (spécialiste du marketing en restauration) « l'un des objectifs principal du marketing est de conserver ses clients et d'en acquérir d'autres »<sup>42</sup>, or nous savons que pour fidéliser il faut **anticiper la demande et s'adapter à ses évolutions**. C'est le premier rôle du service marketing dans la gestion des concepts au quotidien. Celui-ci se décline en **deux étapes**, la prévision et la mise en place des changements de l'offre. Pour mener à bien cette mission, il s'appuie sur deux outils et une procédure :

- les simulations
- les phases de test
- le processus de changement de gamme

### A. Les Simulations, Outil d'Aide à la Décision

La prévision des ventes demeure essentielle dans une optique de modification de l'offre. Il existe des prévisions analytiques destinées à « rendre plus fiables les prévisions subjectives de ventes »<sup>43</sup>. Selon le Mercator, trois méthodes sont utilisées :

- la prévision des ventes par addition des segments de marché : décomposition du marché d'un produit en segments et évaluation du potentiel de chacun.
- la méthode descendante : évaluations descendantes de plus en plus fines
- les coefficients en chaîne : application aux ventes de coefficients suivant les facteurs extérieurs.

Le service marketing d'Autogrill utilise son propre outil pour prévoir les ventes, et ainsi s'aider dans la démarche de modification de l'offre. Cet outil qui s'inspire de la méthode descendante et des coefficients en chaîne, c'est **la simulation**.

---

<sup>42</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 84

<sup>43</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 228

La simulation est utilisée par chaque chef de produit pour deux raisons. Tout d'abord, pour avoir un **panorama détaillé des ventes** (statistiques) qui reprend tous les éléments essentiels au chef de produit (répartition des ventes par famille, par produit, marge par famille, par produit, etc...). Dans un deuxième temps, elle est utilisée en **prévision des ventes**. Concrètement, le chef de produit modifie les ventes pour voir leurs influences sur les différentes variables citées au dessus.

Voici un exemple de simulation<sup>44</sup> :

ANNEE	2005		TVA :		8,80%							
SIMULATION ROMARIN												
Etablissements: MARGNANE												
REALISE	Qtés	% Qtés	PV unit.	CA	% CA. tot	PR Unit.	PR tot	MB Unit.	MB tot	% MB	% MB tot	
04-07 au 1-07	tot	tot	TTC	HT	HT	HT	HT	HT	HT	HT	HT	
Viennoiseries / total	9 479	20,2%	1,29	11 246	11,1%	0,18	1 741	1,00	9 505	84,5%	11,2%	
Boissons chaudes / total												
REALISE	Qtés	% Qtés	PV unit.	CA	% CA. tot	PR Unit.	PR tot	MB Unit.	MB tot	% MB	% MB tot	
04-07 au 1-07	tot	tot	TTC	HT	HT	HT	HT	HT	HT	HT	HT	
Pdj (viennoiseries + cafeterie) / total	18 122	38,6%	1,36	22 727	22,4%	0,14	2 469	1,12	20 258	89,1%	23,9%	
Sandwiches & Chauds												
Formules / total												
Salades												
Desserts / total												
Pains / total												
Boissons Froides/ total												
TOTAL												

Cette simulation a été réalisée dans le cadre de l'analyse des ventes que j'ai faite pour Romarin (*fiche d'action n°8*), et dans l'optique de modification de l'offre. Il m'a suffi de rentrer les quantités vendues, les prix de vente, et les prix de revient pour obtenir toutes les statistiques nécessaires. J'ai transmis dans un deuxième temps une analyse et des préconisations au chef de produit afin qu'il puisse avoir un suivi des ventes.

Par cet outil, le service marketing est **l'unique décideur** des modifications de gamme (que nous verrons plus tard dans cette partie), la simulation permet d'être un argument concret et précis en cas de discussion.

<sup>44</sup> Pour des raisons de confidentialité il nous est impossible de vous présenter le document dans son intégralité

## **B. Les Phases de Test, Outil d'Aide à la Décision**

Le deuxième outil de prévision et d'aide à la décision est la phase de test. « Avant son lancement définitif, le produit doit être testé »<sup>45</sup>, ce test consiste « à exposer un échantillon du public concerné,... à une action marketing portant sur une variable du marketing-mix, en vue de mesurer ses réactions mentales (opinions, intentions d'achat, etc.)». <sup>46</sup> Le Mercator dénombre six tests utilisés en marketing :

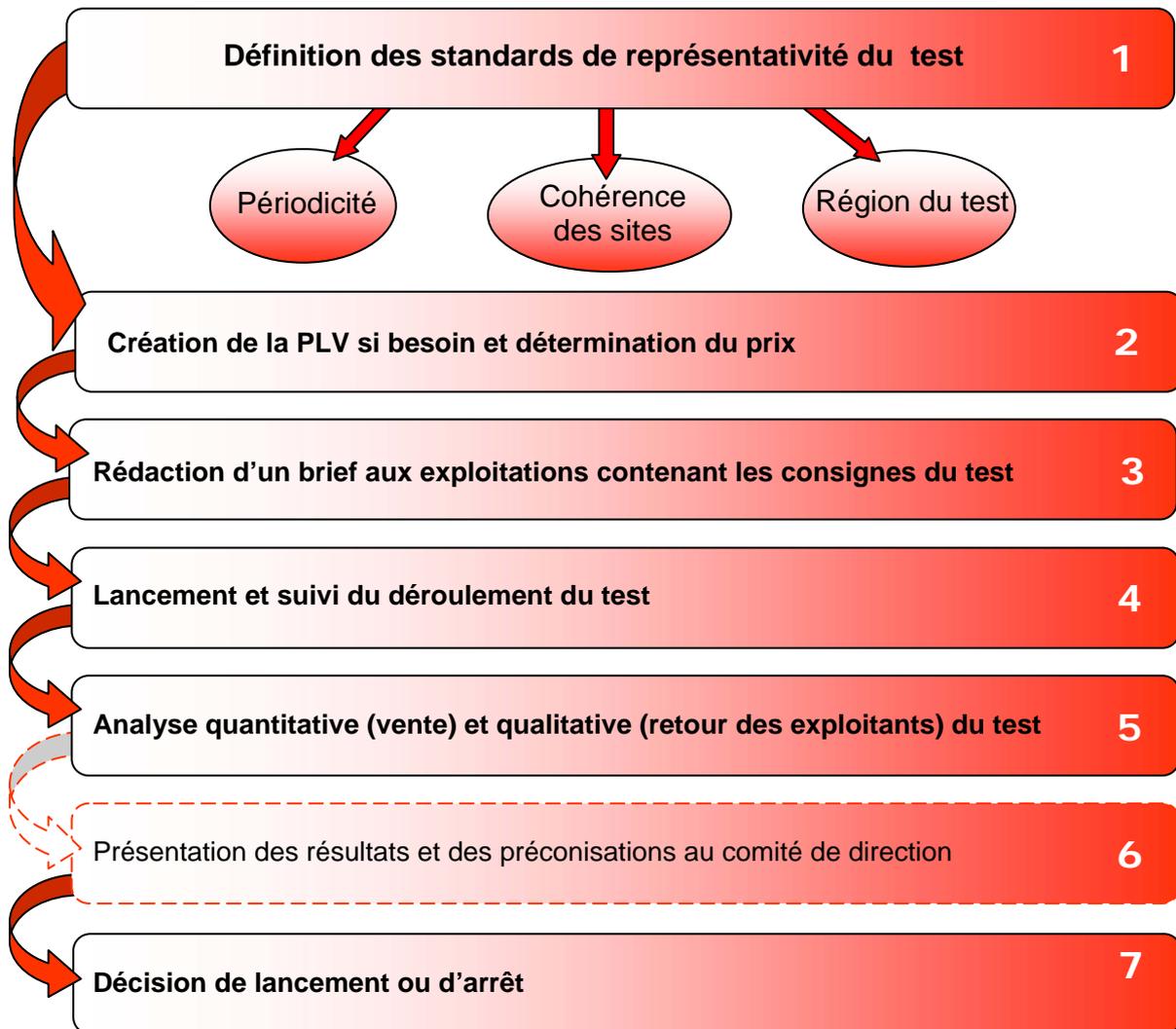
- le test de concept : porte sur une idée de produit
- le test de produit : essai du produit au client
- le test de nom : brainstorming
- le test de packaging : opinions sur un packaging
- le test de prix : réactions face au prix
- le test publicitaire : réactions face à une annonce publicitaire

Le service marketing d'Autogrill utilise **trois types de test**, le test **concept**, **prix** et **produit**. C'est le **test produit qui est le plus utilisé**. Celui-ci peut porter uniquement sur un produit, sur un menu, ou sur une gamme entière. Pour chaque lancement de produit un test est automatiquement établi. Le déroulement du test se décline en sept étapes :

---

<sup>45</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 118

<sup>46</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 242



En parallèle de la démarche du test opérationnel, des tests consommateurs sont éventuellement mis en place. Ceux-ci ont pour objectif de vérifier la viabilité des conclusions tirées après le test opérationnel.

Pour illustrer la démarche utilisée pour les tests produit, nous allons nous appuyer sur le test des jus d'orange frais pressés<sup>47</sup> auquel j'ai participé (*fiche d'action n°9*).

Tout d'abord le chef de produit LB a défini les standards du test :

- un mix de point de vente entre les cafétérias et les bars
- un mix entre des points de vente dans le nord et dans le sud
- une durée de un mois (mai), et la période de comparaison (choix du mois de mars plus représentatif au niveau de l'activité générale)

<sup>47</sup> Le jus d'orange frais pressé est obtenu par la mise en place de machines qui pressent des jus d'orange fraîches

En temps normal, les modalités de test sont beaucoup plus restreintes, mais du fait qu'il était difficile de déterminer sur quel concept ce produit marcherait le mieux et si il était soumis à une variable géographique, il a été décidé d'étendre ces modalités.

Le choix des fournisseurs (machines et oranges) établi, LB a suivi le processus de détermination du prix de vente (prix de revient, coefficient, client, concurrent, concédant).

Pour recréer les conditions optimales de vente, une PLV a été créé en collaboration avec l'agence de communication.

Pour avoir un test représentatif sur tous les sites, un brief a été rédigé afin de préciser les modalités d'utilisation des machines, les conditions de vente, et diverses consignes d'organisation. Ces étapes terminées, le test a pu être lancé.

J'ai été en charge de faire l'analyse quantitative et qualitative des ventes. Cette analyse avait deux objectifs, le prolongement ou l'arrêt du produit et l'élaboration d'une présentation à la direction générale pour débloquer des fonds d'investissement. Effectivement, lorsqu'un produit demande un investissement conséquent il est nécessaire de le présenter en comité de direction pour débloquer des fonds supplémentaires au budget marketing.

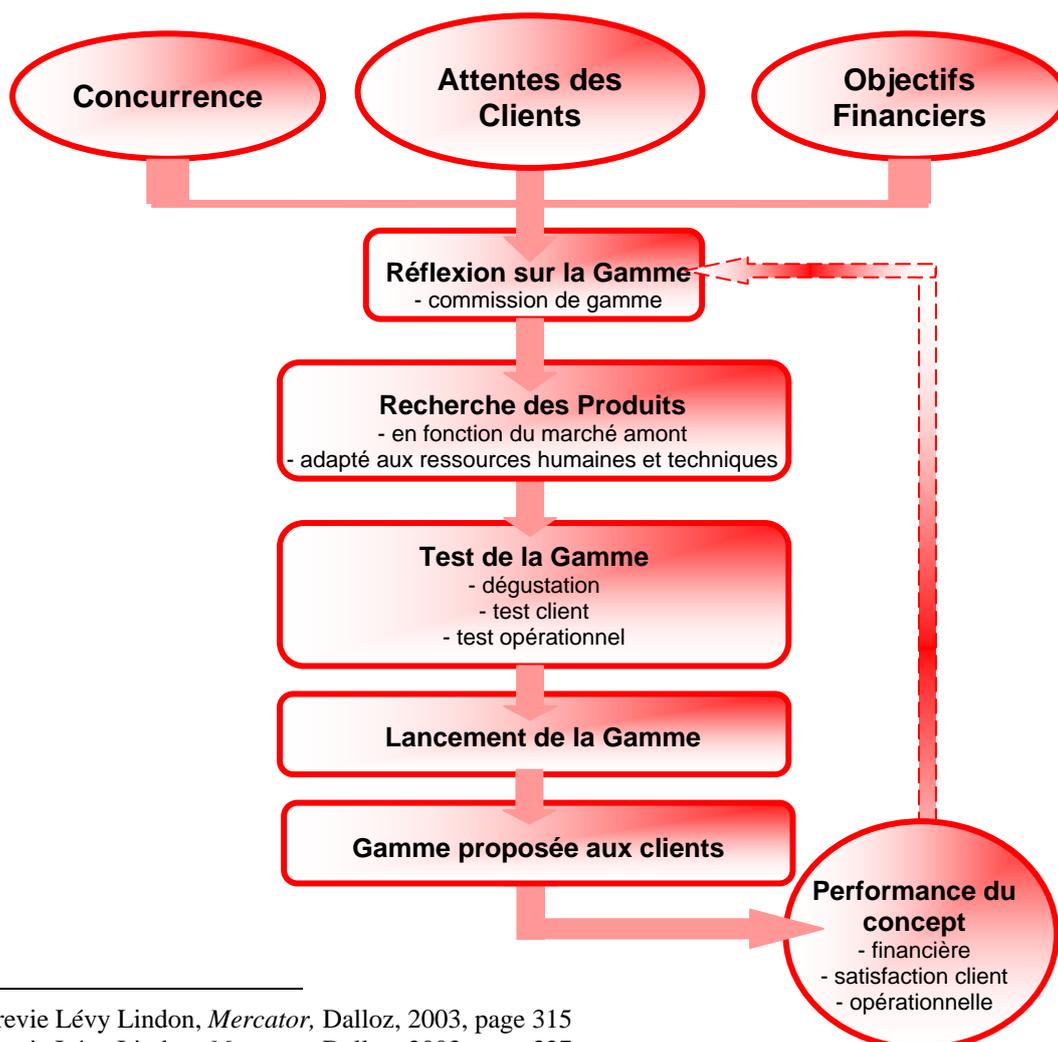
Pour établir cette analyse je me suis appuyé sur les retours de l'exploitation, quantitativement par les remontés de vente, et qualitativement par la remise de questionnaire préétablis sur le coté opérationnel du produit (utilisation des machines, remarques clientèle, remarques employés...). J'ai ainsi construit divers outils d'analyse qui ont permis de mettre en valeur les chiffres clés susceptibles de devenir des arguments pour la présentation à la direction. Après avoir traité toutes les remontés, j'ai donné mes préconisations à LB, et nous avons ensemble établis une trame de présentation. Sur cette trame j'ai développé la présentation destinée au comité de direction. Après avoir été validée par JLP le responsable du F&B, j'ai détaillé à LB la logique d'argumentation pour appuyer le référencement du jus d'orange pressé. Au final, le produit a été validé, et une somme conséquente fut allouée à son lancement.

Dans la démarche du test, le service marketing est **l'élément moteur** pour la décision du test, l'élaboration des conditions de test et sa prise en charge. Toutefois, pour les tests qui demandent des investissements important il n'est pas le décisionnaire final, cette validation nécessite alors une présentation au près du comité de direction.

### C. Le Processus de Changement de Gamme

Une gamme est un ensemble de produits ayant un lien entre eux, ce lien peut être qu'ils « ont les mêmes fonctions principales, qu'ils s'adressent aux mêmes clients ou qui sont vendus par les mêmes canaux de distribution »<sup>48</sup>. Les **gammes sont définies par le service marketing suivant les canaux de distribution**. Comme nous l'avons vu précédemment Autogrill dispose de ces propres canaux de distribution, ce sont ses points de vente. Chaque gamme est déterminée par concept. « Dans un contexte économique très concurrentiel le lancement de produits nouveaux est pour les entreprises un moyen essentiel de conservation et de conquête de parts de marché »<sup>49</sup>, ainsi les gammes chez Autogrill sont amenées à changer régulièrement par l'introduction de nouveaux produits (en utilisant les outils vu précédemment). Concrètement, en moyenne les gammes de chaque concept sont changées deux fois par an (en été et en hiver).

A travers le schéma ci-dessous vous pouvez retrouver la méthode type de changement de gamme :



<sup>48</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 315

<sup>49</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 327

Le processus de changement de gamme est une **démarche qui prend une importance capitale** dans la fonction du service marketing, non seulement au niveau stratégique, mais également dans les relations avec l'exploitation. Effectivement, le lancement de gamme demande en amont une relation privilégiée avec les exploitations en test. Puis lors du lancement oblige de multiples communications avec les exploitants, afin de leur expliquer les raisons des changements, de vérifier la bonne mise en place de la gamme, et d'avoir les retours sur les impressions clientèle, financières et opérationnelles.

Le processus de changement de gamme donne au service marketing une casquette **décisionnelle centrale et primordiale** à la vie des points de vente. Par leur fréquence et les multiples relations qu'ils entraînent, les changements de gamme tendent à gagner en efficacité.

***SYNTHESE***

*Le service marketing est le **principal décideur** dans la démarche d'adaptation du concept à la demande. Pour avoir une vision plus concrète, et s'assurer de la cohérence de ses décisions, il s'appuie dans un deuxième temps sur l'exploitation. Ce travail est récurrent, et fait partie intégrante de l'activité de chaque chef de produit, approximativement « **il comprend 30% de la somme des tâches** réalisées par le service, il est donc important de pouvoir optimiser au maximum tous les éléments nécessaires à ces changements de gamme »<sup>50</sup>.*

---

<sup>50</sup> EB – Directeur Marketing Autogrill

## II. Le Développement des Ventes

« Le marketing crée de la valeur économique pour l'entreprise en créant, révélant ou **promouvant** de la valeur pour les clients »<sup>51</sup>. Nous avons déjà étudié plus tôt dans ce mémoire la création de valeur, penchons nous dans cette partie sur le développement des ventes. Par développement des ventes on entend **promotion des ventes**, mais également **optimisation des ventes**. Par l'analyse des outils de promotion et d'optimisation des ventes nous allons définir le rôle du service marketing dans le développement des ventes. A noter que dans l'optimisation des ventes on retrouvera des outils créés dans le cadre du stage pour répondre aux besoins du manuel opérationnel concept.

### A. La Promotion des Ventes

La promotion des ventes, ou « ensemble des actions commerciales qui tendent à inciter le consommateur potentiel à l'achat d'un produit »<sup>52</sup> est un outil de plus en plus important dans la stratégie de communication et de vente. Au départ « parent pauvre du marketing »<sup>53</sup>, les promotions sont de plus en plus utilisées et dépassent même les dépenses de publicité selon Gilles LAURENT et Pierre CHANDON.

Il existe plusieurs techniques de promotion des ventes<sup>54</sup> :

- la réduction des prix : 56.5 %
- les ventes avec prime : 27.6%
- les jeux, concours, loteries : 12 %
- autres (découverte de nouveaux produits...) : 3.9%

Le service marketing d'Autogrill utilise **trois types** de promotion ; la **réduction des prix**, les **ventes avec prime**, et la **découverte de nouveaux produits**.

Les animations sont déclenchées soit par la propre initiative du chef de produit, soit par la demande d'un fournisseur, le chef de produit est toujours le décisionnaire final.

Accompagnées d'une PLV spécialement créée (en collaboration avec l'agence de communication), elles sont lancées sur les exploitations avec un brief d'instructions.

---

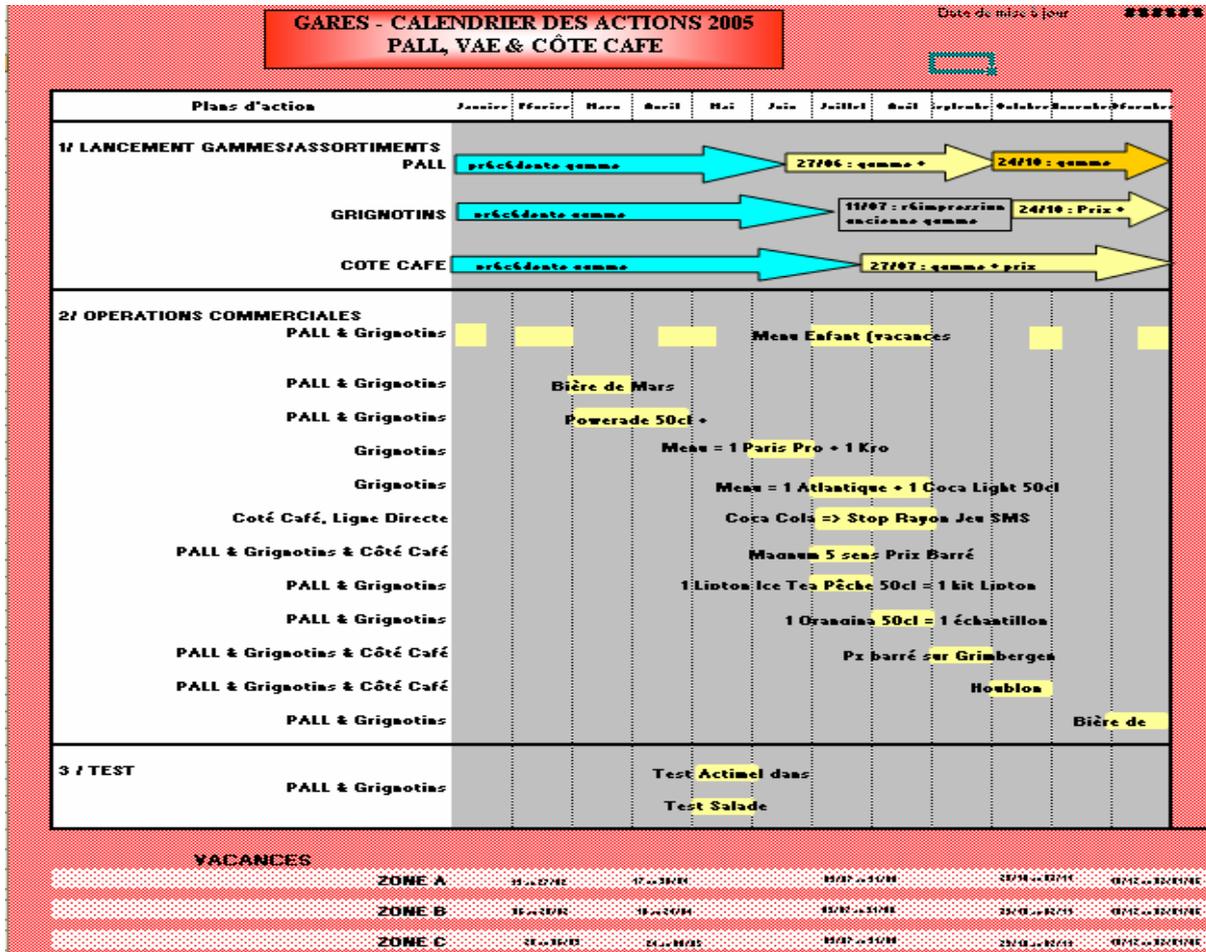
<sup>51</sup> Lendrevie Lévy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003, page 11

<sup>52</sup> <http://www.tardivon.com/management/promo.htm>

<sup>53</sup> [http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article\\_6\\_7.htm](http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_6_7.htm)

<sup>54</sup> <http://www.tardivon.com/management/promo.htm>

Dans le cadre du manuel opérationnel concept, il a été créé un outil permettant d'optimiser les relations liées aux promotions des ventes, c'est le plan d'actions commerciales (*fiche d'action n°10*). Vous pouvez en trouver un exemple ci-dessous :



Cet outil reprend toutes les promotions prévues pour l'année en cours. L'objectif est de donner aux exploitations un moyen de suivi et d'anticipation des actions commerciales à venir sur les différents points de vente de leur exploitation.

La promotion des ventes fait partie intégrante du travail quotidien du chef de produit. Il est amené à prévoir les animations sur ses différents concepts à charge, et coordonne les différents acteurs extérieurs : service des achats pour les opportunités éventuelles, fournisseurs pour la construction des animations, agence de communication pour soutenir ces promotions, et enfin l'exploitation dans la mise en place et la gestion des animations.

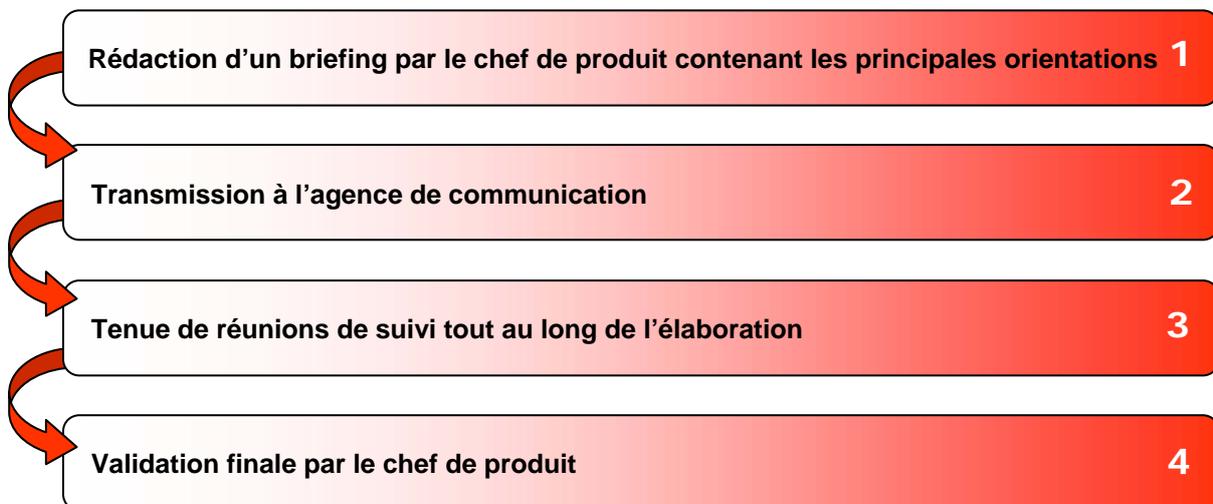
## B. La Communication

Comme nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, la communication est un élément omniprésent dans la fonction marketing chez Autogrill :

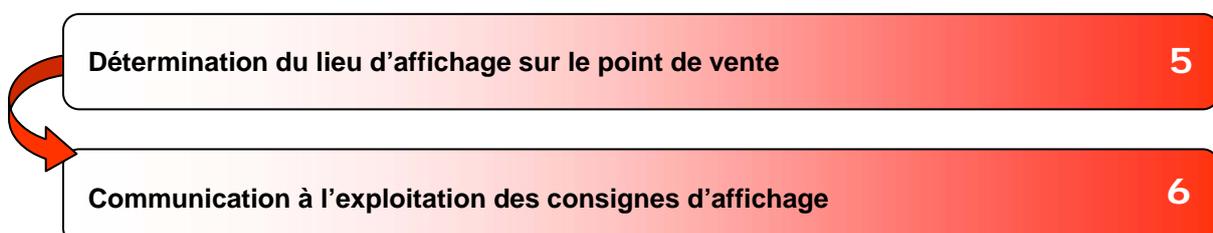
- lancement de concept
- test de produits
- changement de gamme
- animations commerciales

**Vingt pourcent des tâches du marketing** sont dédiées à la communication selon EB directeur du service marketing d'Autogrill. La gestion et l'optimisation de la communication deviennent à ce titre des éléments clés dans l'efficacité du service.

A l'instar de ce que nous avons étudié auparavant, pour tout type de communication la démarche reste la même :



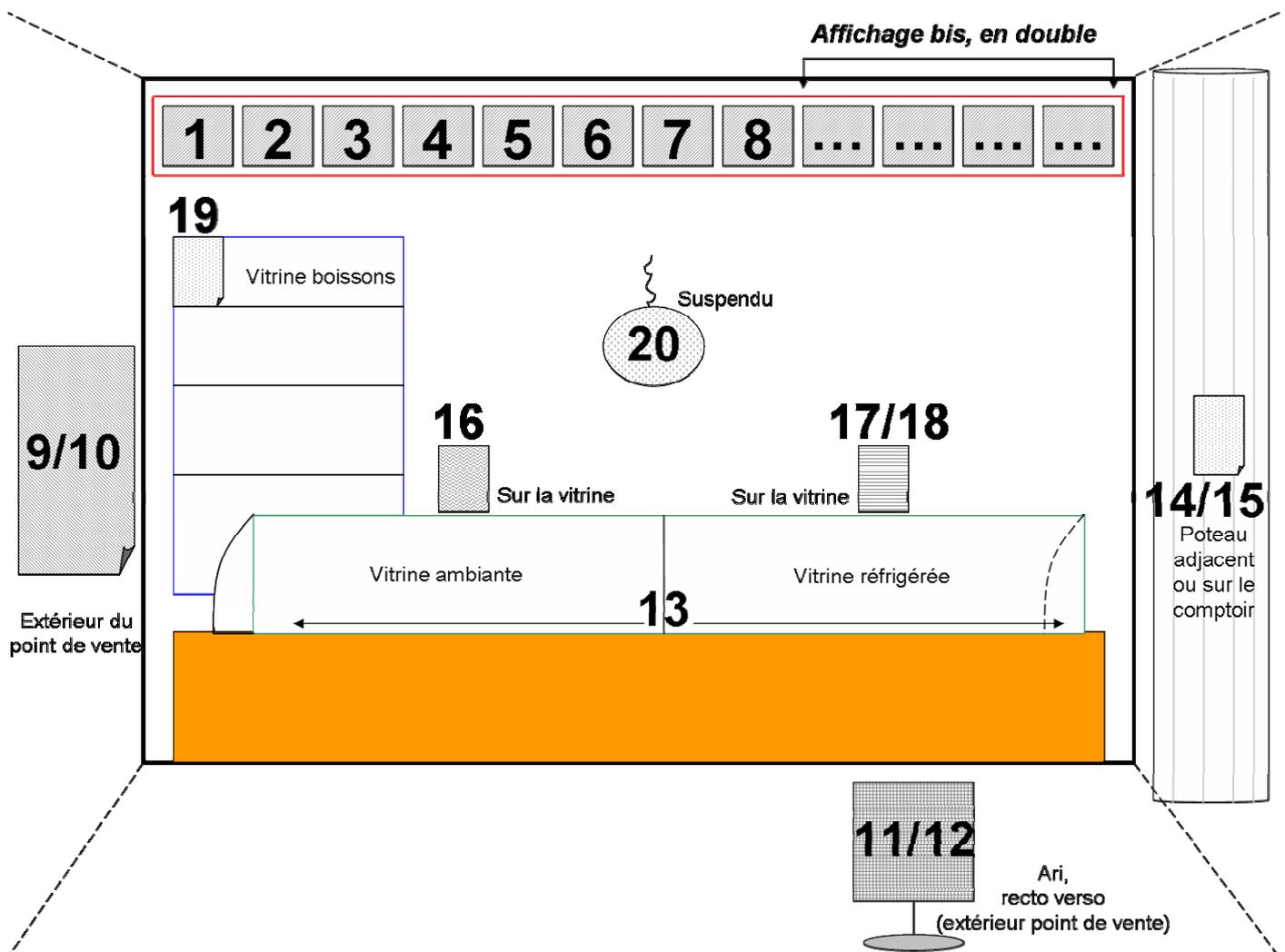
Vient s'ajouter à cette démarche la gestion quotidienne des affichages au près des exploitations :



Pour optimiser la gestion quotidienne de la communication au près des exploitations, et dans l'optique de la réalisation du manuel opérationnel concept, j'ai créé **deux documents de suivi** (*fiche d'action n°11*).

L'objectif a été de réussir à standardiser le positionnement des d'affichages (promotionnels, permanents ou réglementaires) sur chaque concept, afin d'avoir un emplacement précis lors de leur diffusion.

Le premier outil, est la création d'un schéma représentatif par concept. Il positionne tous les affichages du point de vente. Pour l'élaborer je me suis appuyé sur le chef de produit pour définir l'emplacement chaque affichage sur le concept. Dans un deuxième temps, j'ai construit un plan du point de vente et essayé d'obtenir un agencement représentatif de tous les points de vente du concept. Enfin, j'ai positionné les affichages en les numérotant. Cet outil permet, au final, de représenter visuellement et concrètement les positions d'affichage sur le concept.



Pour préciser le type et le nombre d’affichage, j’ai donc créé un fichier de suivi, nominatif, qui regroupe toutes les positions d’affichage du concept (indiquées sur le plan ci-dessus) et indique le nombre de chaque affichage.

Affichage PALL gares																
	N°3	N°4	N°5	N°6A	N°6B	N°6C	N°7	N°8	N°9	N°10	N°11	N°12	Réglementaire			
	Sdw tendances	Sdw chaleureux	Desserts	Bois. fraîches & chaudes	Boissons fraîches	Boissons chaudes	Formule Petit déj.	Vieilleseries	Deras spéciaux		ARI		Etiqu prix deras	Etiqu produits PVC	Tarifs x 3 nivez prix	Tarifs B: x 3 nivez prix
Sites									Sdw nuité L - H	Menu Rapide L - H	Sdw	Menu Rapide				
Roissy	1	1	1	1			1	1	800x1200	800x1200			1	1	2	1

Lille Flandres**	1w tendances + sdw chaleureux - 3/ Boissons fraîches & chaudes + Formule petit déj - 4/ Dessert + vieilleseries															
Chateauroux*	1w tendances + sdw chaleureux - 3/ Boissons fraîches & chaudes + Formule petit déj															
Toulouse**	1w sdw - 1 ev 1100x450 (boissons fraîches + boissons chaude-c) - 4 ev 450x500 (Formule petit déj + desserts + vieilleseries + Menu rapide)															

*(pour des raisons d’informations confidentielles, nous avons caché une partie du tableau)*

Ces deux outils, en dehors de la définition précise des standards d’affichage, ont un triple apport :

- gain de temps dans la communication de la position des affichages
- suppression des erreurs d’affichage des exploitants
- suppression des erreurs de diffusion des affichages de l’agence de communication

Encore une fois, dans la gestion quotidienne de la communication, le service marketing est le **centre décisionnel**, il est également le relais des exploitations. Par la réalisation des deux outils présentés ci-dessus, il tend à gagner en efficacité.

### C. Le Merchandising

Le merchandising « implique essentiellement **une démarche interne** visant à vendre le plus et le mieux possible, par un certain savoir-faire et **par la mise en œuvre de supports de vente** »<sup>55</sup>. Plus tôt dans le mémoire nous avons pu analyser la démarche d'élaboration du merchandising lors de la création d'un point de vente, dans cette partie nous allons nous intéresser à la gestion quotidienne du merchandising. En effet, le merchandising doit être « en phase avec l'évolution rapide et permanente des techniques de la distribution moderne », ainsi qu'avec les évolutions de l'offre.

Le service marketing se doit alors **d'adapter continuellement le merchandising** de ces points de vente à son offre, mais aussi aux exploitations, à l'image de « la collaboration objective entre producteurs et distributeurs »<sup>56</sup> qui existe dans la grande distribution.

Avant la démarche de manuel opérationnel concept, le merchandising n'était pas formalisé et exploitable par les exploitations. Il prenait forme par des conseils donnés aux exploitations, mais en aucun cas le merchandising était inculqué comme standards.

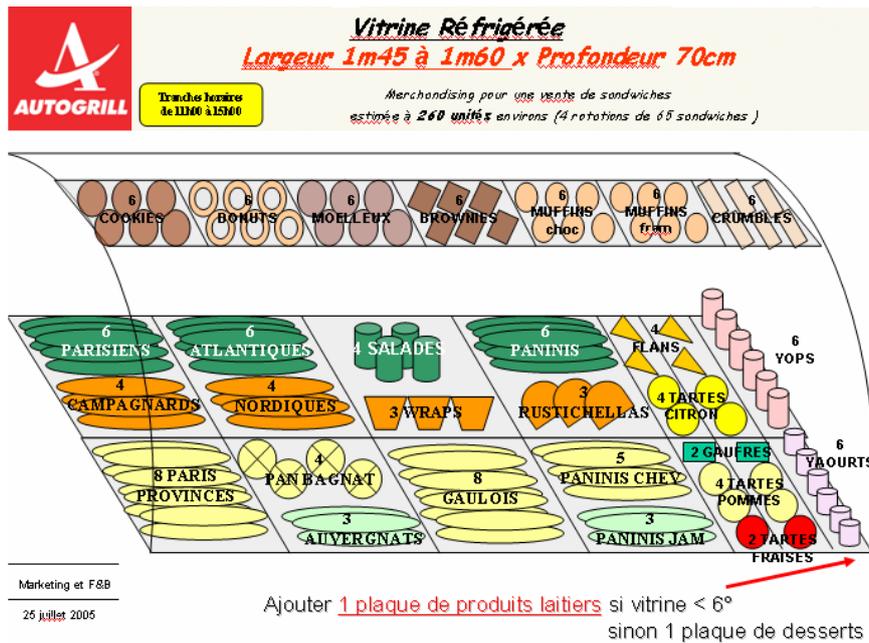
Pour standardiser le merchandising sur tous les concepts, je me suis appuyé sur ce que j'ai créé pour le Romarin (analysé précédemment dans le mémoire – *fiche d'action n°7*). Ainsi, j'ai développé, en collaboration avec VH, le merchandising du Pains à la ligne. La difficulté a été d'homogénéiser les surfaces de vente. En effet, le Pains à la ligne, comme de nombreux concepts Autogrill a des points de vente très hétérogènes par leur surface de vente. Nous avons dû créer des tranches par taille de vitrine, ceci afin d'établir une base de merchandising, puis des éléments modulables en fonction de l'augmentation de taille. Cette difficulté surmontée la démarche a été semblable à celle effectuée pour Romarin.

Au final, nous avons obtenus un fichier informatique utilisable pour tous les concepts. Je l'ai construit sur la base de celui du Romarin, afin que tous les chefs de produit puissent y adapter le merchandising de leur point de vente, et qu'il soit affichable sur les points de vente (à l'image du Romarin). Vous pouvez trouver ci-dessous une visualisation de ce fichier :

---

<sup>55</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 131

<sup>56</sup> Alain Wellhoff, *Le merchandising*, Dunod, 2001, page 20



Le service marketing est donc le **seul décisionnaire** dans l'établissement du merchandising. La création du fichier merchandising permettra au service marketing d'améliorer la formation des exploitations, et donc d'avoir un meilleur respect de ces standards.

### **SYNTHESE**

*Le développement des ventes est l'élément central de l'animation des concepts. Le marketing est le **seul décisionnaire**, le service des achats intervenant comme conseiller. C'est également l'ensemble des tâches qui demande le plus de contact entre le service marketing et l'exploitation. C'est pourquoi, de nouveaux outils ont été créés pour se rapprocher du terrain, et optimiser les relations.*

### III. L'Accompagnement de l'Exploitation

« Le futur de la restauration, ou le management par la qualité ; le management par la qualité, la qualité des hommes »<sup>57</sup>, est la théorie soutenue par Michel Rochat pour caractériser l'objectif d'évolution du management dans le secteur de la restauration. Effectivement, la restauration manque de plus en plus de personnel qualifié, en conséquence pour faire progresser son personnel, une entreprise de restauration se doit d'avoir une politique de management basée sur **l'accompagnement quotidien de son personnel**.

Comme nous avons pu le constater tout au long du mémoire, le service marketing d'Autogrill est l'entité du siège la plus en contact avec les exploitations. Elle a d'ailleurs créé des outils / événements dédiés à l'accompagnement des exploitations. Dans cette partie nous allons vous présenter les réunions de comité de direction, et les outils d'accompagnement commercial, qui ont été créés dans le cadre du stage et de la réalisation du manuel opérationnel concept.

#### A. Le Comité de Direction

Les comités de direction sont essentiels dans la communication auprès des exploitations. Ils permettent de tenir une rencontre régulière entre le service marketing et les divers responsables des exploitations.

Concrètement, le comité de direction est scindé en plusieurs sous comités, un comité par channel. Chaque sous comité est composé du chef de produit responsable du channel<sup>58</sup> accompagné des ses assistants et des directeurs d'exploitation accompagnés de leur manager de l'offre.

Durant ce comité il est abordé tous les éléments marketing qui ont été mis en place durant l'année, et il est présenté les actions à venir. Le style de réunion est orienté vers la participation. Ce n'est pas une présentation du marketing pour l'exploitation, mais une communication entre les deux parties.

L'on pourrait penser après description que ces comités de direction sont insignifiants en comparaison avec toutes les relations entre le service marketing et l'exploitation, mais ils sont vraiment essentiels dans une optique de relation humaine, et de rapprochement du décisionnel avec terrain. En effet, par cette réunion les exploitations se sentent respectées et concernées, ainsi la relation devient plus directe, et permet d'aboutir à une meilleure efficacité des deux parties tout au long de l'année.

---

<sup>57</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 91

<sup>58</sup> Channel = catégorisation du lieu d'exploitation : gare, aéroport, autoroute

## B. L'Accompagnement Commercial

La concurrence accrue dans le secteur de la restauration « oblige le personnel à adopter une attitude de vendeur, quels que soient son niveau et sa fonction »<sup>59</sup>.

Le service marketing d'Autogrill a pour habitude de donner des consignes de vente pour les nouveaux produits qu'il lance, mais il n'existait aucun support de vente pour les exploitations, afin que les employés soient formés aux diverses techniques de vente.

C'est pourquoi, j'ai créé un **accompagnement commercial par deux outils**, les fiches de service, et les scénarios de vente (*fiche d'action n°12*).

### a) Les fiches de service :

Dans la première partie nous avons analysé la définition des standards de vente par concept. En complément de ces standards, j'ai développé des fiches de service pour les produits les plus importants de chaque concept. Ainsi, les responsables d'exploitation pourront disposer de standards de service des produits, mais également de supports de formation.

Voici un exemple de fiche de service :

### Service d'un Sandwich

<p><b>Étape 1 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Prendre la pince américaine</li><li>- Prendre le sandwich en vitrine</li></ul>	 
<p><b>Étape 2 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Mettre le sandwich dans un sac sandwich</li></ul>	 
<p><b>Étape 3 :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Servir le sandwich avec <b><u>une seule</u></b> serviette</li></ul>	 

Autogrill M.O.P. – E.3 Annexe : fiche d'instruction de service d'un sandwich – 20.06.05

<sup>59</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 117

Concrètement, pour réaliser ces fiches je me suis appuyé à la fois sur le chef de produit et un responsable du F&B. Ainsi, j'ai pu obtenir un bon alliage entre le respect de l'image du concept, et le respect des mesures générales de service.

Dans un premier temps, j'ai développé un prototype de fiche de service, en incluant uniquement la structure de présentation. Celui-ci a été validé par VH (chef de produit), END (responsable des opérations) et LB (chef de produit F&B), j'ai pu alors le décliner sur le fond sur les produits que j'avais définis par concept.

Le fond de chaque fiche validé par les mêmes personnes, je suis allé sur le site afin de vérifier la cohérence des fiches, et prendre les photos d'illustration.

En effet, dans la construction des fiches j'ai opté pour la présence à la fois de photos et de textes, ceci a permis d'avoir à la fois des propos précis et leur illustration concrète.

Au final, j'ai développé douze fiches de service.

#### b) Les scénarios de vente :

Aucun support de vente n'existait dans les consignes de vente, et notamment pour le développement de la vente suggestive, j'ai donc décidé de créer des scénarios de vente pour chaque concept. Dans scénarios de vente on entend des scénarios de vente permanents et ponctuels (pour les animations commerciales). Comme pour les fiches de service, cet outil permettra aux managers de l'offre de former ses équipes, et d'améliorer les ventes, mais aussi de fixer les standards de déroulement des ventes.

Voici un exemple de scénario de vente :

### *Scénarios de vente du MIDI - SOIR*



« La vente suggestive est un facilitateur et un accélérateur de vente »

Pour le réaliser j'ai employé la démarche que pour les fiches de service, en m'appuyant uniquement sur le chef de produit.

Dans la conception même, j'ai également privilégié le texte et la photo, en essayant de rendre ces scénarios de ventes les plus attractifs et clairs possible.

Par ma vision de l'exploitation j'ai pu créer des outils adaptés et demandés par les exploitants. Ces outils étant également un plus pour le service marketing, qui pourra ainsi mieux communiquer les standards qu'il définit.

### **SYNTHESE**

*L'accompagnement de l'exploitation devient un **point inévitable pour le service marketing**. Cet accompagnement lui permettra d'avoir **une meilleure efficacité** dans la communication des standards qu'il souhaite appliquer sur le terrain. Il sera également bénéfique dans l'amélioration de la relation entre le service marketing et l'exploitation, ce dernier étant très demandeur de la diffusion d'outils lui permettant d'avoir une gestion plus facile de ces points de vente. En conséquence, l'accompagnement de l'exploitation tend à se développer via un nouveau support.*

### **SYNTHESE GENERALE DE LA PARTIE**

Les relations avec l'exploitation concernent **l'essentiel du travail du service marketing** dans la gestion de concept. Ainsi, le service marketing est le service du siège communicant le plus avec les exploitations. Il est donc très important de pouvoir contrôler ces communications pour éviter certaines dérives, et éviter que le service traite des points qui ne le concernent pas.

De plus, à l'avenir ces relations avec l'exploitation seront amenées à se multiplier pour

**« rapprocher le décisionnel du terrain »<sup>60</sup>.**

---

<sup>60</sup> EB – directeur du service marketing d'Autogrill

Bernard Moulart dans son livre « ingénierie hôtelière et de restauration »<sup>61</sup> définit les fonctions du marketing au sein de la restauration en trois points :

- connaître et suivre l'évolution des besoins et des attentes de ses clients
- mettre au point de nouveaux produits
- relancer les ventes grâce à des promotions ou par l'installation de nouveaux équipements

Comme nous l'avons analysé dans les deux premières parties de ce mémoire, le service marketing d'Autogrill reprend bien ces trois points. Il correspond donc bien à l'idée d'un service marketing type d'un groupe de restauration. Il y a tout de même un facteur qui n'est pas cité par Bernard Moulart, c'est la relation avec le terrain, les exploitants. Cet aspect est beaucoup plus important pour les grands groupes souvent décalés de la réalité du terrain. Or comme nous l'a précisé EB, directeur du service marketing d'Autogrill, « le service marketing d'Autogrill est tourné vers l'exploitation et tend à l'être de plus en plus ». C'est pourquoi les relations avec l'exploitation sont omniprésentes dans l'activité quotidienne du service marketing d'Autogrill. De par l'importance quantitative des concepts à gérer il est nécessaire d'optimiser cette gestion pour gagner en efficacité, et ainsi utiliser le temps gagné pour se rapprocher encore plus du terrain et de ses réalités. Dans la dernière partie du mémoire nous allons nous pencher sur le support qui est destiné à optimiser ces relations : le manuel opérationnel concept.

---

<sup>61</sup> B.Moulard, *Ingénierie hôtelière et de restauration*, Casteilla, 2002, – page 2

« **Formaliser et transmettre les standards** »<sup>62</sup>, « **un outil indispensable à la certification** »<sup>63</sup>, « **une évolution culturelle** »<sup>64</sup>, voici les propos tenus par les principaux décideurs lorsqu'on leur demande ce qu'évoque pour eux le manuel opérationnel concept. Mais qu'est ce qu'un manuel opérationnel concept ? Il en existe plusieurs types. La plupart du temps on voit dans le manuel opérationnel concept un outil destiné aux franchisés, « transmission d'un savoir faire »<sup>65</sup> au moment de la signature du contrat. Selon Epac-franchise<sup>66</sup> (les experts en structuration et management de réseaux) il est alors utilisé principalement pour :

- convaincre le franchisé
- être un outil de formation du franchisé et de ses équipes
- être un outil de référence
- être un outil de preuve

Le manuel opérationnel concept peut également être défini comme un **outil de qualité**. Par qualité il faut comprendre **normalisation et définition des standards**. Cet outil peut alors s'inscrire dans une démarche de qualité totale de l'entreprise.

Quelles sont les raisons de la démarche d'Autogrill de création des manuels opérationnels ? Pour qui ont-ils été créés ? Quel a été le processus de développement ? Quelles ont été les orientations choisies ? Comment ont-ils été lancés ? Et quelles perspectives pour ces manuels ?

Nous répondrons à ces interrogations par la définition des objectifs du manuel et de l'organisation de sa création, puis nous présenterons son contenu et son support, et enfin nous analyserons le lancement et les perspectives de développement du manuel opérationnel concept.

Il est à noter que la réalisation des manuels opérationnels concepts a été ma mission principale de stage.

---

<sup>62</sup> EB – directeur Benfrux du marketing

<sup>63</sup> CG – directeur Benfrux du la qualité

<sup>64</sup> END – représentant de la direction des opérations

<sup>65</sup> [http://www.portaildelafanchise.net/fr/Espace\\_candidat\\_franchise/Franchise/](http://www.portaildelafanchise.net/fr/Espace_candidat_franchise/Franchise/)

<sup>66</sup> [http://www.epac-franchise.com/fr/outils\\_operationnels/fonction\\_manuel.php](http://www.epac-franchise.com/fr/outils_operationnels/fonction_manuel.php)

# Partie III

## Le Manuel Opérationnel Concept :

*« support de lancement  
et bible de gestion des concepts »*

*I. Objectifs & Organisation*

*II. Contenu & Support*

*III. Lancement & Développement*

## I. Objectif et Organisation

Dans cette première partie, nous allons nous interroger sur les raisons de la création du manuel opérationnel concept, et sur l'organisation qui a été mise en place pour respecter les engagements de temps.

Il est important de préciser que l'objectif de ma mission avant d'arriver en stage était de développer le plus de manuels opérationnels concept (environ une dizaine). Dès le premier jour de stage, nous avons révisé cet objectif en le centrant sur la réalisation complète du premier manuel, et sur la déclinaison de celui-ci sur les points de vente de l'aéroport. En effet, au vue de l'ampleur de la tâche et des échéances rapprochées concernant la certification de l'aéroport (début 2006), il était plus important de concentrer mes efforts sur la réalisation des manuels de l'aéroport. Dans un deuxième temps, j'ai été chargé de mettre en place un manuel type, clés en main, afin que les chefs de produits puisse le décliner sur leurs points de vente respectifs.

### A. Objectifs & Rôles

Les raisons de la création du manuel opérationnel concept sont **multiples et divergent selon les services**. Effectivement, la manuel opérationnel concept n'a pas la même utilité pour chaque service. Il a une utilité principale, à l'entreprise, qui est un d'être un **outil dans le processus de certification ISO**. Une utilité pour le service marketing, centrée sur la **définition précise des standards** pour tous les éléments qui touchent les concepts. Une utilité plus orientée vers l'exploitation, par la mise en place d'un outil lui permettant de **gérer plus facilement** ces points de vente respectifs. Et enfin une utilité propre à la fois au service marketing et aux exploitations, par l'optimisation **des relations entre ces deux entités**.

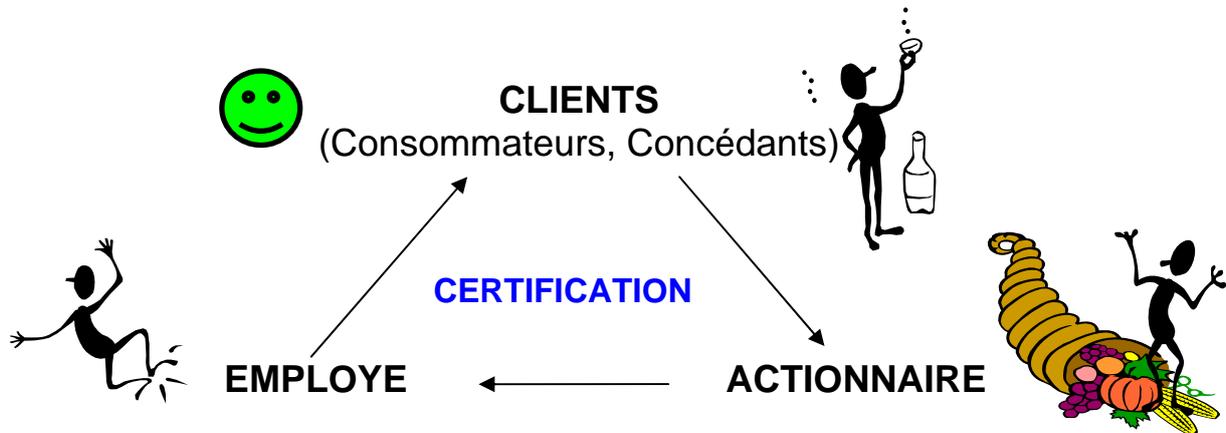
#### a) Apporter un Argument pour la Certification ISO :

END, représentant des opérations et intervenant du groupe de travail du manuel opérationnel concept (voir B), évoque dans la volonté de création du manuel opérationnel concept « un **outil indispensable dans le cadre de la certification** ». En effet, le premier facteur de création des manuels a été la nécessité de cet outil dans la volonté de certification de l'entreprise. Faisons un point sur la norme ISO, et sur les raisons de la nécessité de certification pour Autogrill.

Qu'est ce que la norme ISO ? Selon Sylvie Mayeur<sup>67</sup>, la certification ISO 9001 : 2000 définit le système de management de la qualité comme un mode de management d'un organisme, centré sur la qualité, basé sur la participation de tous ses membres et visant au succès à long terme par la satisfaction du client et à des avantages pour les membres de l'organisme et pour la société. Comme nous pouvons le remarquer, cette forme de certification porte, à l'inverse d'autres certifications beaucoup plus centrées sur des éléments techniques, sur les méthodes de **gestion de l'entreprise et de management**.

Quelles sont les raisons de cette démarche de certification pour Autogrill ? L'interview donnée par Mr Jean Jacques Isoard, directeur général d'Autogrill France, illustre parfaitement la volonté de certification d'Autogrill : « Notre but est d'apporter une satisfaction sans cesse plus grande à tous nos clients et visiteurs et de leur donner l'envie de revenir consommer chez nous. La mise en œuvre efficace et rentable de cette stratégie nous permettra d'assurer la pérennité et le développement de l'emploi et des partenariats avec nos concédants et franchiseurs, ainsi qu'une rentabilité satisfaisante pour nos actionnaires et donc des investissements continus. »

Le schéma ci-dessous, démontre la centralité de cette démarche dans la politique de l'entreprise :



Il est évident que la certification ISO sera bénéfique pour la crédibilité d'Autogrill lors de la réponse aux appels d'offre.

Au final, on peut résumer la volonté de certification, et donc de création du manuel opérationnel concept, en une phrase :

Améliorer la satisfaction des consommateurs, clients et actionnaires  
grâce à une meilleure gestion des process.

<sup>67</sup> Sylvie Mayeur, *Guide opérationnel de la qualité : faut il tuer la qualité totale ?*, Maxima, 2003, page 25

b) La Définition et la Communication des Standards :

La remarque faite par EB, lors de ma présentation du manuel opérationnel concept aux personnes du service marketing, reprend bien les intérêts du marketing dans ce support : « il ne faut pas croire que les manuels sont uniquement créés pour ISO, ce sont des outils qui vont nous permettre **d'être plus efficient**, et de communiquer plus facilement nos standards ». CG, directeur qualité et membre du groupe de travail du manuel opérationnel concept, va également dans ce sens : « le manuel opérationnel concept a été créé pour finaliser la **définition des standards et les transmettre aux opérationnels** ».

Effectivement, dans le manuel, comme nous allons le voir plus tard dans cette partie, beaucoup d'éléments fixent les standards de gestion des concepts. Auparavant, il n'y avait aucun outil permettant d'établir précisément la gestion quotidienne des concepts, le manuel va permettre de fournir un document officiel, sur lequel les exploitations devront se baser pour gérer leurs points de vente. Au final, l'utilité sera d'avoir une meilleure homogénéité de tous les points de vente, et ainsi plus de repères pour les clients.

c) Une Base de Gestion pour l'Exploitation :

« Les exploitations doivent disposer d'un outil fiable et simple »<sup>68</sup>, voici l'une des exigences de la direction des exploitations dans l'élaboration du manuel opérationnel concept. En effet, le manuel opérationnel concept a aussi été créé pour faciliter aux exploitations la gestion quotidienne de leurs points de vente. Ainsi, ils pourront retrouver à un seul endroit, tous les éléments nécessaires dont ils disposaient auparavant, et d'autres créés pour accentuer leur accompagnement dans des domaines où ils étaient livrés à leur propre appréciation.

d) Un Outil d'Optimisation des Relations :

Enfin, le manuel opérationnel a été créé pour optimiser les relations entre le service marketing et l'exploitation. En effet, il servira de **base pour les communications quotidienne**, tous les documents auront une place précise dans le manuel, et quand un sujet sera abordé, il y aura obligatoirement une référence dans le manuel. De plus, une refonte totale de la base de données a été effectuée (voir II B) afin de la tourner vers l'architecture du manuel.

---

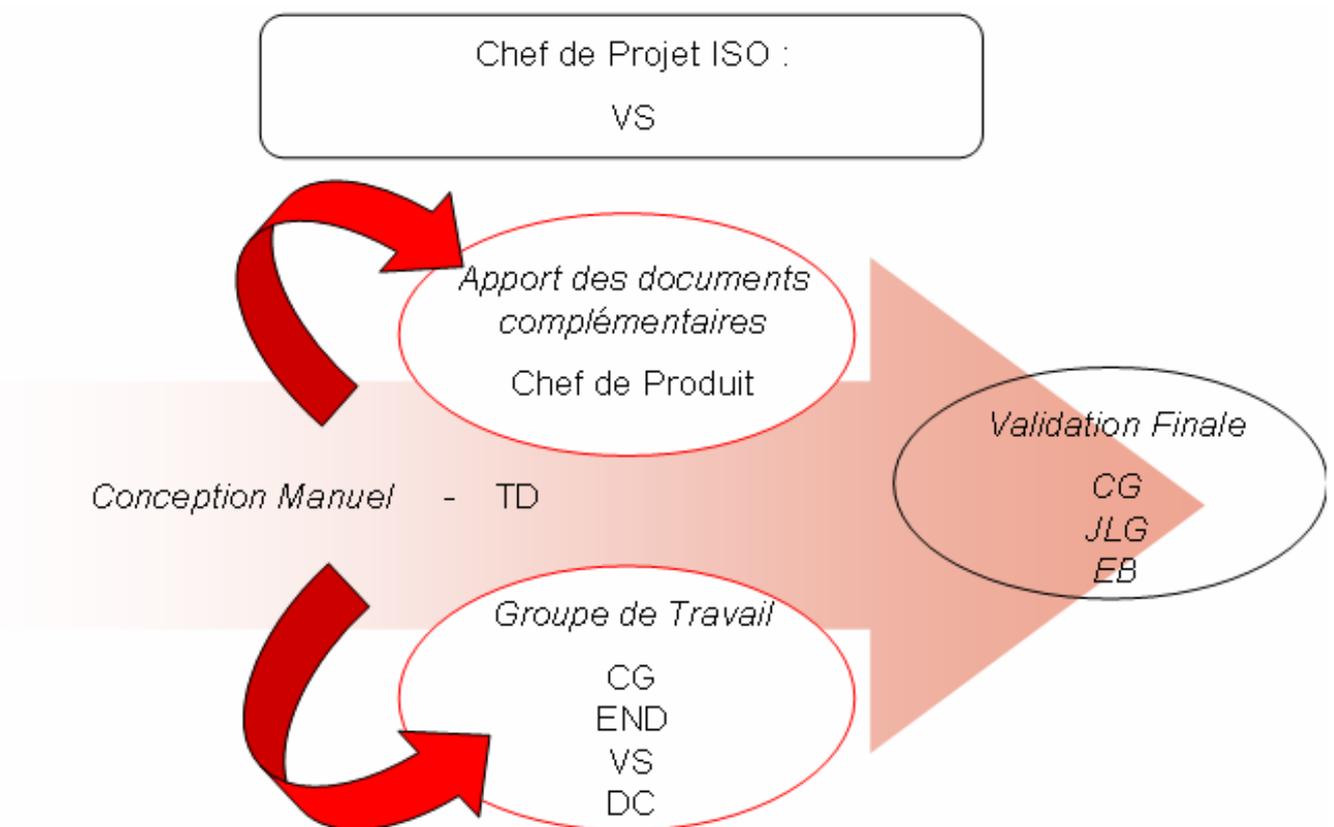
<sup>68</sup> END – responsable des opérations

## B. Mode de Création

Le mode de création a été particulier pour que le manuel opérationnel concept puisse répondre à toutes les attentes, et à des impératifs de temps réduits.

### a) Organisation Interne :

Voici l'organisation qui a été mise en place pour l'élaboration et la validation du manuel opérationnel concept :



J'ai donc été en charge de la conception du manuel. J'étais **le relais du projet**, chargé d'être à la fois le **coordinateur** de l'évolution du manuel pour le groupe de travail et avec les différents services adjacents, mais aussi une **force de proposition**.

Un groupe de travail composé de CG (directeur qualité), END (responsable des opérations), VS (responsable de l'évolution du projet ISO pour le marketing), DC (stagiaire) et moi-même a été créé.

Son rôle :

- suivre l'évolution du manuel
- valider ou modifier ma rédaction
- valider ou modifier les outils que j'ai créés
- être une force de proposition

Sa composition a permis de tirer la **quintessence des entités concernées** directement par le manuel. La qualité avec CG, les attentes des exploitants avec END, les exigences du marketing avec VS, et l'expérience de l'exploitation avec DC et moi-même.

Une dizaine de réunions ont été tenues, chacune d'entre elle durant environ cinq heures. Effectivement, chaque réunion était le sujet à de nombreux débats, débats sur l'écriture, sur les documents à insérer, sur le style graphique à employer, etc. Etant le coordinateur de l'élaboration du manuel, il a fallu que je sois très attentif et concentré tout au long de chaque réunion. En effet, le temps est rare pour les cadres<sup>69</sup> qui participaient au groupe de travail, chaque moment accordé se devait donc d'être une avancée.

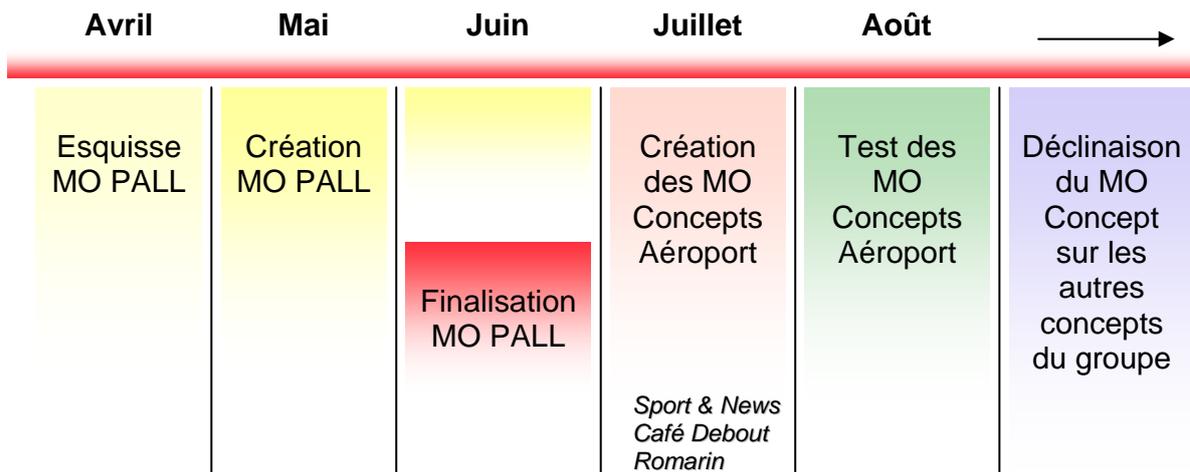
#### b) Organisation dans le Temps :

Nous avons du faire face à une contrainte de temps principale : les manuels opérationnels concepts des points de vente de l'aéroport devaient être terminés avant la fin de mon stage. Soit cinq mois pour créer un manuel prototype, et le décliner sur trois autres concepts. Nous avons décidé que le premier manuel, qui allait servir de prototype de déclinaison des autres manuels, allait être celui du Pains à la ligne. Effectivement, j'ai travaillé pendant un an sur ce point de vente, je le connais donc parfaitement. Le manuel a été à penser et à créer entièrement, cette limite de temps imposait donc une organisation efficace, régulière sans coupure.

Nous avons donc créé un plan d'action dans le temps :

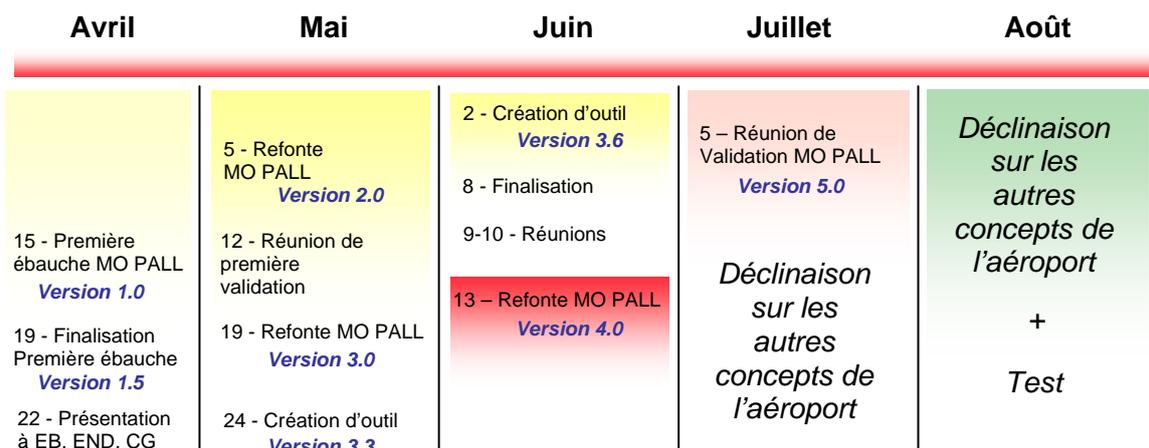
---

<sup>69</sup> Une journée type de cadre est très chargée d'après les cours enseignés cette année par Mr Jamen.



Concrètement, j'ai développé un premier manuel, en ayant carte blanche. A partir de cette esquisse, une première réunion avec le groupe de travail a été mise en place. Cette réunion a déterminé les bases du manuel opérationnel Pains à la ligne, et a lancé son élaboration.

Ci-dessous, vous pouvez retrouver l'évolution de la création du manuel opérationnel Pains à la ligne (*pour plus de détails vous retrouvez le suivi de stage en annexe n°10*) :



### c) Création des Nouveaux Outils :

Comme vous avez pu le voir tout au long du mémoire de nombreux outils ont été créés dans l'optique du lancement du manuel opérationnel. En parallèle de la création du manuel, j'ai été en charge de la création de tous ces outils.

Voici une liste exhaustive des outils créés :

- refonte de la liste prix produits
- adaptation du plan marketing au plan des actions commerciales
- liste du matériel de présentation

- plans des vitrines
- liste des jetables
- fiches de service
- liste et plan d'affichage
- scénarios de vente

Pour tous ces outils, il a été adopté la même démarche de création et de validation que pour le manuel opérationnel concept. J'ai été en charge de l'élaboration, le groupe de travail intervenant dans la validation et la réadaptation des outils. En terme de temps, il est important de préciser que la création des nouveaux outils a exigé autant de temps si ce n'est plus que la rédaction d'une partie du manuel.

### ***SYNTHESE***

*Le manuel opérationnel concept est donc un support important pour l'avenir d'Autogrill. Il est avant tout un **outil de la certification ISO**, mais surtout **un nouveau support** qui va permettre de définir les **standards des concepts**, de **faciliter la gestion des concepts** pour les exploitants et **optimiser les relations marketing – exploitations**. Ainsi, il a dû répondre à toutes les attentes (marketing, exploitation, qualité). Objectif atteint grâce aux multiples réunions regroupant les spécialités de chaque entité, qui ont offert « une base d'analyse rigoureuse »<sup>70</sup>. Et à l'organisation « optimale, permettant une progression technique maîtrisée, souple, de qualité, tournée vers l'écoute et le dialogue »<sup>71</sup>*

---

<sup>70</sup> CG – directeur qualité

<sup>71</sup> END – responsable des opérations.

## II. Contenu et Support

Nous allons maintenant nous intéresser au manuel opérationnel concept en lui-même. Quels ont été les choix de présentation du manuel ? Comment caractériser la structure du manuel ? Comment va-t-il être géré au quotidien ? Par quel moyen sera-t-il diffusé aux exploitations ? Nous répondrons à ces interrogations en expliquant les choix d'organisation du manuel, et en présentant la nouvelle base de données marketing créée pour l'occasion.

### A. Organisation du Manuel

L'objectif central des choix dans l'organisation du manuel a été de parvenir à **capter, intéresser, motiver le lecteur**. Pour se faire, tout a été pensé pour **faciliter la lecture** du manuel opérationnel concept aux exploitants. En effet, « la démarche de qualité totale implique un certain type de management, il vise à obtenir la participation de tous »<sup>72</sup>. Autogrill France, étant un grand groupe, il a fallu mettre en place « une communication interne qui réduise la distance entre les hommes et les structures »<sup>73</sup> par des orientations de présentation qui correspondent aux attentes des exploitants : un style approprié, une architecture cohérente, une utilisation simple.

a) Les quatre mots qui caractérisent le style du manuel :

Michel Rochat met en valeur, quant il parle de communication de restauration, l'utilisation d'un nouveau style de communication « **orienté vers l'attractivité** »<sup>74</sup>. Pour la rédaction de ce manuel nous avons opté pour casser le style de communication sobre et plat utilisé dans les relations avec les exploitations. Ainsi, nous avons créé un **nouveau style de communication**. Ce style a été déterminé par la recherche des attentes des exploitants. Pour parvenir à coller au mieux à leur désir, je me suis remémoré les attentes que j'avais eu sur site, puis je les ai traduit dans l'écriture de la première ébauche du manuel. Le style a été validé par le groupe de travail, et réadapté par un mix des idées des personnes du groupe de travail qui ont été en contact direct avec l'exploitation (END, DC et moi-même). Ces souhaits de présentations ont été ensuite approuvé et/ou modifié par les exigences de la qualité (CG) et du marketing (VS).

<sup>72</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999, page 1011

<sup>73</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999, page 148

<sup>74</sup> Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998, page 54

Au final, le style du manuel se caractérise par quatre mots :

### Direct – Concret – Visuel – Personnalisé

Direct, pour le style d'écriture qui est employé. Un style qui va à l'essentiel, sans développements inutiles. Un exploitant n'a pas beaucoup de temps à accorder à la lecture de documents, en conséquence il faut lui présenter uniquement ce qu'il doit retenir.

Comme vous pouvez le voir sur cet extrait du manuel, il y a très peu de texte, les phrases sont courtes et les éléments visuels sont privilégiés à l'explication écrite.

Pains à la ligne		Manuel Opérationnel AUTOGRILL
<b>E. LE SERVICE</b> Comment les produits sont-ils présentés aux clients ?		Date: 20/06/2005 Révision: 0
<b>E.2 Jetables</b>		Page: 1 sur 1

Le matériel de service de *Pains à la ligne*<sup>®</sup> diffère selon son le channel.

(Annexe : Liste des jetables)

**Objectif :**  
- Lister les jetables nécessaires au service selon le channel (gare ou aéroport).

**Contenu :**  
Nom du produit  
Fournisseur  
Point de vente

**Responsabilités :**

```
graph TD; SM[Service Marketing] --> D[Détermination des jetables et des fournisseurs]; SA[Service Achat] --> D; D --> MPV[Manager de l'offre]; MPV --> R[Reception, contrôle de l'utilisation]; R --> RPV[Responsable point de vente]; RPV --> M[ Mise en place et formation des employés aux consignes d'utilisation];
```

**Distribution :**  
La liste des jetables est disponible en permanence sur la **base de donnée achat**  
>Insérer architecture

Il est important de ne pas gaspiller **les jetables**. Une **distribution abusive** entraîne des **coûts importants**.

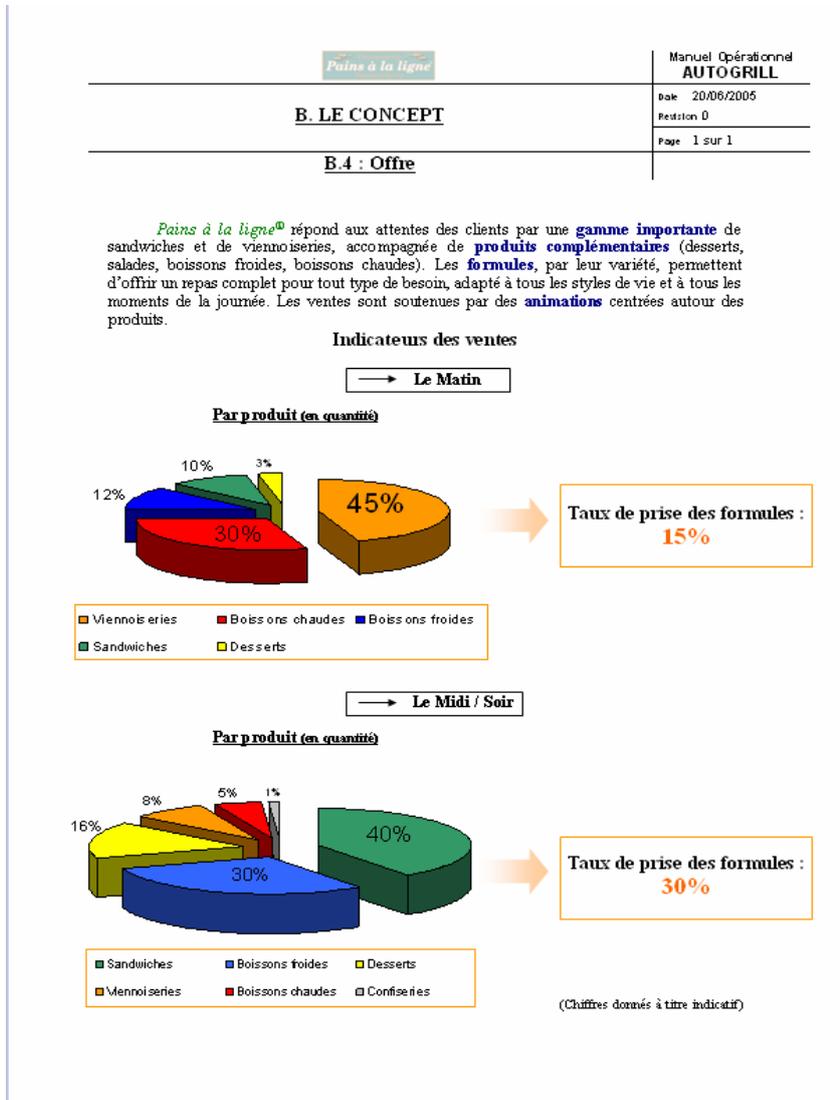
NON	OUI
➔ 3 sucres = 1 café	➔ 1 sucre = 1 café
➔ 1 sac = 1 produit	➔ 1 sac = 3 produits minimum
➔ 3 serviettes = 1 produit	➔ 1 serviette = 1 personne

*Vous pouvez retrouver en E.3 les consignes de service.*

Concret, car tous les arguments sont illustrés par des éléments réels. Des éléments qui sont connus des exploitants et qui illustrent leur réalité de gestion quotidienne des points de vente.

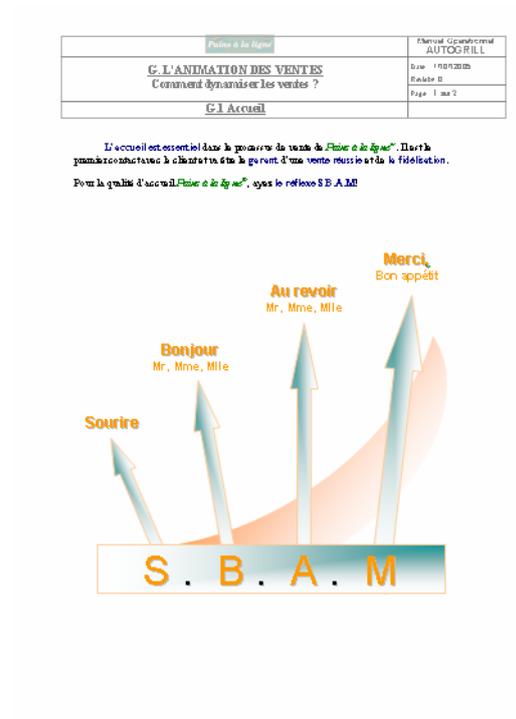
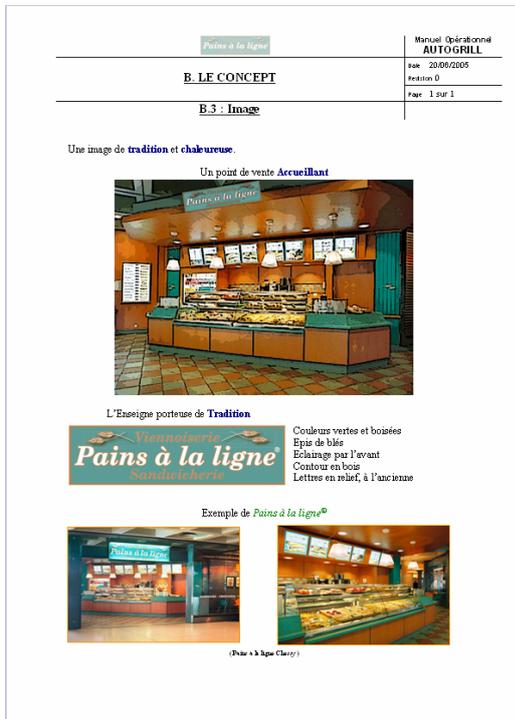
Ces éléments réels sont des graphiques, des statistiques de vente, des illustrations, des faits, etc. Pour les construire il a fallu effectuer un travail de recherche dans les diverses remontés statistiques de vente, et trouver les éléments les plus récents possible.

Sur cette présentation de l'offre, on explique quelles sont les variables de la demande qui ont amené à la création du concept. Puis on illustre ces propos par des objectifs de vente, sous forme de camembert.



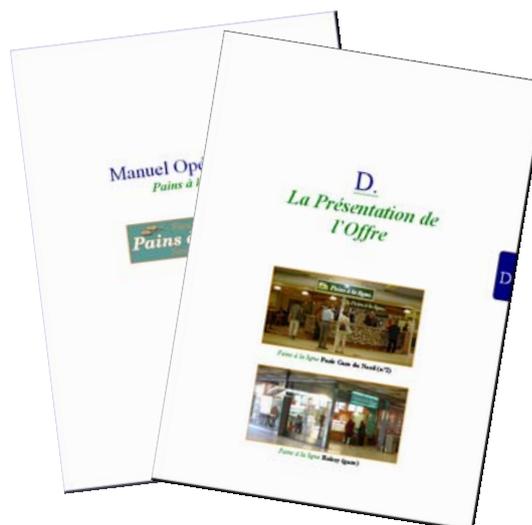
Le style employé est également très visuel. Cette orientation de présentation a été une de mes premières volontés. Effectivement, j'ai remarqué que sur exploitation, et même dans la vie professionnelle de tous les jours, il est beaucoup plus facile de retenir un élément visuellement attrayant qu'un texte bien rédigé. En conséquence, nous avons opté pour privilégier au maximum les éléments visuels. Dès qu'il était possible de faire un schéma pour remplacer du texte je prenais l'initiative et le présentais au groupe de travail. Des sigles ont été également insérés pour attirer l'attention du lecteur sur les points importants.

Vous pouvez retrouver ci-dessous, deux exemples où l'on privilégie les photos et un schéma au texte.



Enfin, le manuel a été au maximum personnalisé. Nous savons que pour faire passer un message il existe un élément déterminant, ce sont les exemples qui touchent directement l'interlocuteur. Dans le manuel, nous avons essayé d'aller toucher directement les exploitants. Notre objectif étant que dès la première lecture ils s'approprient le manuel, en ayant pour réflexion « ce manuel, c'est le manuel de mon concept ». Cette personnalisation permettant d'encre le manuel dans l'esprit des exploitants et ainsi de faciliter son implantation dans la gestion de tous les jours.

Ci-dessous, vous trouver deux exemples de la personnalisation. L'utilisation des logos et du code couleur du concept tout au long du manuel, et l'insertion de photos de tous les points de vente du concept (notamment sur les pages intercalaires).



b) L'architecture du manuel opérationnel concept :

A l'image des choix de présentation, l'architecture du manuel opérationnel concept a été pensée pour subvenir aux attentes des exploitants. Elle est construite autour de **deux stratifications**.

La première est déterminée par le **type d'information**. Effectivement, le manuel contient deux types d'informations, des informations caractérisant le concept, et des informations caractérisant la gestion du concept. Ainsi, ces deux types d'informations sont séparées, on retrouve alors une première partie centrée sur le concept qui contient des éléments fixes, et toutes les autres parties sur les éléments/outils nécessaires à la gestion du concept qui contiennent des éléments à mettre à jour.

***Parties du Manuel***

Partie fixe qui détermine les bases marketing du concept

{ Le Concept

Partie évolutive qui présente le concept et sa gestion au quotidien

{ L'Offre

La Présentation de l'Offre

Le Service

Les Supports de Vente et d'Information Client

Les Animations de Vente

Les Check List

Cette première stratification a été adoptée pour orienter plus facilement la lecture et l'actualisation du manuel. Un nouveau manager passera beaucoup plus de temps sur la partie concernant la caractérisation du concept, alors qu'un manager déjà en place depuis longtemps se dirigera plus directement vers les éléments de gestion du concept. De même, pour l'actualisation du manuel, la partie concernant uniquement des informations fixes sera automatiquement sautée.

La deuxième stratification est déterminée par la **logique chronologique**. Effectivement, dans le déroulement des parties du manuel, on passe de la découverte du concept avec la partie sur le concept, à l'audit de la gestion des points de vente avec les check list, en passant par la présentation de l'offre et les supports de vente.

## *Parties du Manuel*

### Organisation Chronologique

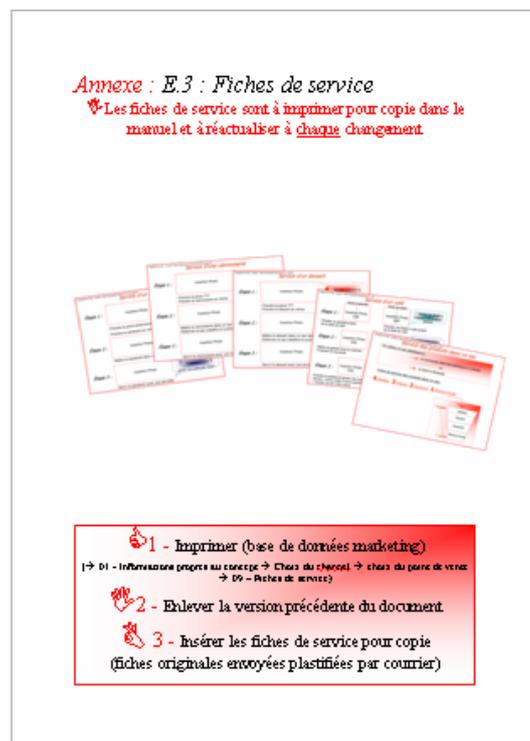
Le Concept  
L'Offre  
La Présentation de l'Offre  
Le Service  
Les Supports de Vente et d'Information Client  
Les Animations de Vente  
Les Check List

Ce choix chronologique a été fait dans un souci de facilitation dans les repères de lecture du manuel.

### c) L'Utilisation du Manuel :

Comme nous l'avons précisé plus tôt dans ce mémoire, le manuel a été créé pour être la base de gestion des points de vente. C'est pourquoi son utilisation nécessite une **actualisation permanente**. Cette actualisation se fait uniquement par les annexes qui sont insérées dans le manuel. Le **fond du manuel reste fixe** et est susceptible d'être mis à jour que très rarement (le contenu devant être pensé pour éviter toute actualisation).

Pour faciliter la compréhension de ce mode de fonctionnement, nous avons inséré avant chaque annexe une feuille de garde, indiquant aux exploitants la méthode à suivre pour actualiser le document.



Le choix d'actualisation uniquement par les annexes a été fait pour faciliter la gestion du manuel pour le service marketing. En effet, l'actualisation continue aurait nécessité l'affectation d'une personne au suivi des données à mettre à jour, et également au management des exploitations lors des phases d'actualisation.

## **B. La Base de Données**

Tous les services du groupe utilisent pour communiquer avec les exploitations des bases de données. Chaque service dispose de sa base de données et est libre de l'agencer comme il le souhaite. « On peut définir une base de données comme un ensemble de données stockées systématiquement d'une façon ordonnée et structurée pour permettre à l'utilisateur la recherche et la récupération de l'information dont il a besoin »<sup>75</sup>. Nous avons vu précédemment que le manuel opérationnel concept regroupait tous les éléments de gestion, et que ces éléments étaient actualisables. Il a donc été nécessaire **d'inclure dans la base de données marketing ces éléments**. Dans cette partie nous allons étudier l'organisation actuelle de la base de données marketing, puis nous nous pencherons sur les démarches qui ont été faites pour l'adapter au manuel.

### a) Utilisation actuelle de l'outil :

La base de données marketing est utilisée par le service marketing pour communiquer aux exploitations essentiellement trois éléments :

- les fiches techniques
- les planches photos
- les gammes des points de vente

Toutes les autres informations sont communiquées par mail, et **n'ont pas un lieu précis de stockage**. Ils arrivent donc fréquemment que les exploitants perdent des informations du fait qu'ils n'archivent pas les mails correctement.

De plus, avec la mise en forme actuelle de la base de données, il se pose des problèmes d'actualisation des données. En effet, les repères de date diffèrent entre le titre du document et son contenu.

---

<sup>75</sup> Sanchez Perez, *Les bases de données, outil de gestion marketing*, Gestion 2000, 2000, page 36

En conséquence, il a été décidé de remodeler cette base de données afin d'y insérer toutes les informations nécessaires à la gestion des points de vente, d'avoir un repère précis d'actualisation des documents, et de faciliter son utilisation.

b) La nouvelle base de données marketing :

J'ai donc été chargé de réfléchir sur le projet puis de le mettre en place. Après une première ébauche personnelle et une discussion avec le groupe de travail et EB, nous avons décidé d'opter pour une **architecture tournée vers le manuel opérationnel concept**.

Effectivement, nous avons vu précédemment que le manuel opérationnel concept nécessitait une actualisation fréquente de ces annexes, or ces annexes comprennent tous les éléments de gestion d'un point de vente. En conséquence, pour avoir une cohérence parfaite entre l'utilisation du manuel et l'utilisation de la base de données, nous avons décidé de construire la nouvelle base sur les bases de l'architecture du manuel opérationnel concept.

Une deuxième point restant à définir, la **facilitation de l'utilisation de la base**. Effectivement, il a fallu réfléchir sur le mode d'accès à la base afin que les exploitants trouvent facilement les informations concernant leur concept. Auparavant, il n'y avait pas de différenciation entre les concepts, c'est-à-dire qu'un exploitant recherchait ces infos par rapport au document et non par rapport à son concept, il devait ensuite trouver le document qui correspondait à son concept. Nous avons décidé de changer l'ordre d'accès aux informations. Ainsi, on part du channel, pour arriver au concept, et ensuite à l'information. Cette architecture ayant pour avantage de réduire le nombre d'informations à la vue de l'exploitant, d'avoir une meilleure clarté de vision des documents, donc plus de facilités pour y accéder.

Vous pouvez retrouver *en annexe n°11* la progression dans l'architecture de la nouvelle base de donnée.

Un dernier point restant à déterminer, **l'actualisation des documents**. Pour parvenir à un unique affichage qui colle à la dernière actualisation, nous avons privilégié un affichage de la date dans le titre du document. Ceci ayant pour effet de supprimer la date à l'intérieur du document. D'un point de vue de gestion des dates il a fallu que je trouve une formule adaptée pour afficher la date de dernière actualisation.

Je me suis donc occupé de la réalisation totale de la nouvelle base de données, et de l'insertion des documents dont je disposais déjà. Pour mener à bien cette tâche j'ai eu une formation accélérée à Lotus, puis j'ai cherché de mon côté pour découvrir de nouvelles fonctionnalités du logiciel (notamment l'actualisation).

***SYNTHESE***

*Le manuel opérationnel concept a été entièrement pensé pour être le plus proche de l'exploitation. L'organisation du manuel a été construite autour de trois mots:*

***Attractivité** : un manuel plaisant à lire, séduisant*

***Praticité** : un manuel facile à utiliser*

***Terrain** : un manuel correspondant aux attentes du terrain*

*Ainsi, il a fallu s'imprégner des attentes des exploitants, qui au final sont devenus de « vrais clients »<sup>76</sup>. La refonte de la base de données était nécessaire pour être cohérent avec la démarche de création du manuel. Ce fut un travail long et âpre, mais qui va s'avérer utile pour être le relais du manuel, mais aussi dans l'optimisation de la communication des informations.*

---

<sup>76</sup> END – responsable des opérations ; CG – directeur qualité

### III. Lancement & Développement

« Pour l'entreprise, la qualité consiste en la mise en œuvre d'une politique qui tend à la mobilisation de tout son personnel pour améliorer : la qualité de ses produits, l'efficacité de son fonctionnement et la cohérence de ses objectifs en relation avec son environnement »<sup>77</sup>. Cette définition de la relation entre **la qualité et le personnel de l'entreprise** reprend parfaitement l'orientation qu'il a fallu donner, et qu'il faudra faire perdurer pour le lancement et le développement du manuel opérationnel concept. Effectivement, il est inévitable d'accompagner les différentes personnes, et notamment les exploitants, qui vont être en relation avec le manuel. La réussite future de ce manuel dépend obligatoirement de la **mobilisation totale des différents acteurs**. C'est pourquoi nous avons mis en place un plan d'action pour lancer puis développer le manuel opérationnel concept. Dans cette partie, nous nous pencherons tout d'abord sur la présentation que j'ai réalisée pour le service marketing, puis nous étudierons la stratégie mise en place dans l'accompagnement sur site, et enfin nous vous présenterons le plan de développement du manuel opérationnel sur tous les concepts du groupe.

#### A. La Présentation au Service Marketing

Il est évident qu'afin que le manuel soit utilisé correctement par tous les exploitants, il fallait inévitablement **promouvoir ce nouvel outil** auprès des différentes personnes composant le service marketing. A l'avenir ce seront les premiers utilisateurs du manuel, mais également les principaux soutiens de l'outil.

C'est pourquoi, j'ai présenté le manuel à la totalité du service marketing.

Cette présentation a duré une heure environ, et avait, outre de la promotion de l'outil, plusieurs objectifs :

- présenter les objectifs du manuel
- définir la répartition des responsabilités
- présenter le style et le contenu du manuel
- proposer le projet de nouvelle base marketing
- définir l'organisation dans le temps
- recueillir les premières réactions

---

<sup>77</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999, page 1009

Dans la tenue de la présentation, j'ai essayé d'égayer mon discours par des exemples concrets, afin d'attirer l'attention continuellement. Ces exemples ont permis surtout d'appuyer mon argumentation.

En outre, j'ai construit un PowerPoint, le plus dynamique possible. Pour se faire j'ai privilégié des textes courts, incisifs, et des illustrations.

Au final, cette présentation a permis d'**encre le manuel opérationnel concept dans la vision du service marketing**. Les divers chefs de produit, chargés de développer leur manuel concept sur la base de celui que j'ai présenté, ont pris conscience de l'utilité de l'outil, et du travail qu'ils allaient devoir faire. D'un point de vue plus personnel, cette présentation m'a permis de savoir gérer la pression, et d'avoir un discours professionnel, optimisé, tourné vers l'essentiel.

## **B. Accompagnement sur Site**

La deuxième étape dans la stratégie de lancement du manuel opérationnel concept a été **centrée sur les exploitations**. « La situation de salarié crée, au delà de l'activité, des besoins de communication..., ces besoins...supposent une interaction entre les différentes composantes de l'organisation »<sup>78</sup> c'est pourquoi nous avons mis en place un accompagnement en deux étapes : le test des manuels, et la formation des directeurs d'exploitation.

### a) Le test du manuel :

A l'image des produits (vu précédemment dans ce mémoire), un test a été mis en place pour le manuel opérationnel concept. Effectivement, il nous a paru inévitable de **recueillir les réactions des exploitants** pour nous assurer de la **viabilité de l'outil**. Cette démarche a eu aussi pour but de démontrer aux exploitants que le manuel n'a pas été créé pour le siège, mais pour eux, et ainsi de les concerner plus dans la conception de cet outil.

Concrètement, nous avons défini avec le chef de produit Pains à la ligne, une liste de sites disposant d'un Pains à la ligne. Parmi cette liste, nous avons établi une seconde sélection plus orientée vers la réactivité des exploitants. En effet, pour que ces tests soient utiles nous avons souhaité les présenter à des directeurs de sites réputés pour la franchise de leur remarque, et

---

<sup>78</sup> Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999, page 148

leur vision objective. Ces deux variables étant prises en compte, nous avons, au final, choisi un site sur gare (Lyon Part Dieu) et un site sur autoroute (Montélimar).

Pour présenter le manuel opérationnel Pains à la ligne, j'ai été accompagné par END qui m'a apporté plus de force de persuasion par son statut. Tout au long de la présentation, nous avons laissé libre cours aux questions des exploitants, ainsi j'ai pu instaurer un climat détendu permettant un maximum de remarques. Sur les deux sites, les retours ont été très satisfaisants, les exploitants ont vu dans le manuel un outil performant, attrayant et nous ont encouragé. Ils ont tout de même relevé un point essentiel, la nécessité d'un accompagnement.

Cette expérience, m'a permis de savoir conduire une réunion tout en effaçant au maximum les différences de statut.

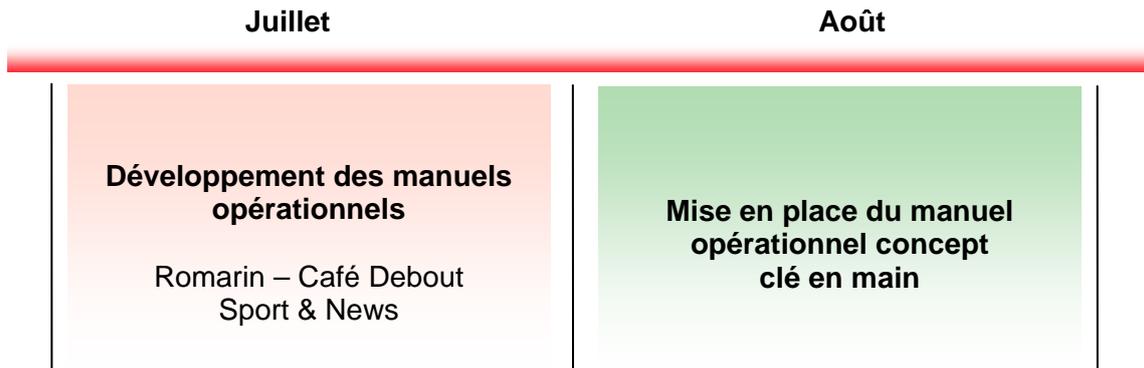
#### b) La formation des exploitants :

En parallèle du test du manuel, j'ai adopté une démarche de première formation des exploitants. Effectivement, par la présentation des différents outils, j'ai pu débiter une formation à leur utilisation. Celle-ci étant les **prémices de l'accompagnement** à mettre en place lors du lancement, mais permettant de voir les premières réactions, et d'anticiper les futures orientations à donner à la formation qui va accompagner le lancement des manuels opérationnels concepts.

### C. Le Développement

Après que le manuel opérationnel Pains à la ligne soit finalisé, et comme nous l'avons précisé au début de cette partie, il a été nécessaire de le **développer sur les autres concepts de l'aéroport**. Dans un deuxième temps, j'ai mis en place un **manuel opérationnel concept clé en main** pour les chefs de produit.

Voici le plan d'action :



- a) Développement du manuel opérationnel concept à court terme :

Pour subvenir aux exigences prioritaires de la certification sur aéroport, c'est sur les concepts Romarin, Café Debout et Sport & News que les premiers manuels ont été développés.

Pour décliner le manuel opérationnel Pains à la ligne sur ces trois concepts, la majeure partie du travail a été de l'**adaptation**. Effectivement, dans la création du manuel opérationnel concept, nous avons fait le maximum pour que la plupart des éléments soient juste interchangeables et réadaptables pour les autres manuels. En somme, la structure du manuel reste toujours la même, ce sont les éléments de fond qui changent. De ce fait, la déclinaison est plus efficace et demande beaucoup moins de temps que la création du premier manuel. Concrètement, pour décliner un manuel, j'estime le temps nécessaire à deux semaines pleines. Ce temps comprend également l'adaptation des outils manquant.

Le temps imparti avant la fin de mon stage a nécessité que les manuels à décliner soient partagés avec ma collègue stagiaire. Ainsi je me suis occupé de la création du manuel opérationnel Romarin, alors que les manuels Café Debout et Sport & News ont été transmis à ma collègue. L'adaptation de ces deux derniers manuels ont été sous ma tutelle.

Au final, avant mon départ de stage, les quatre manuels opérationnels concepts ont été créés.

b) Développement du manuel opérationnel concept à moyen terme :

Enfin, dans une optique à moyen terme, il m'a paru essentiel d'accompagner et surtout de faciliter le travail des chefs de produit dans la création de leurs manuels respectifs. C'est pourquoi j'ai mis en place un outil clé en main.

Cet outil comprenant :

- l'adaptation au code couleur et au logo des concepts de chaque chef de produit
- la création d'une fiche de synthèse récapitulant quelles sont les adaptations à faire par rapport au manuel opérationnel Pains à la ligne
- l'élaboration d'un tutorial pour l'administration de la nouvelle base de données

Par cet outil clé en main, les chefs de produit ont pu commencer le développement de leurs manuels opérationnels concepts respectifs, et auront normalement nul besoin d'assistance pour continuer et finaliser leurs manuels.

***SYNTHESE***

*L'accompagnement sur site a été inévitable pour valider la cohérence de notre démarche de création. De plus, il a permis de prouver aux sites que nous avons fait le manuel dans une optique de facilitation de la gestion quotidienne et non pour les encombrer d'outils.*

*D'autres éléments étant en cours de développement pour répondre à leurs dernières attentes.*

*La mission de création du manuel opérationnel concept ne s'est pas arrêtée au lancement du manuel type. Effectivement, d'autres manuels ont été développés, et un accompagnement clé en main a été créé pour les chefs de produit afin de faciliter la création des autres manuels.*

*Le lancement et le développement sont les éléments finaux de la réalisation de la mission manuel opérationnel concept, ils n'en sont pas les moins importants. Ces étapes seront les **facteurs clés de succès** d'une utilisation quotidienne du manuel. Et il sera vital d'étoffer l'accompagnement des exploitations.*

### **SYNTHESE GENERALE DE LA PARTIE**

En dehors de son importance dans la démarche de certification ISO, le manuel opérationnel concept est un outil qui va permettre une **optimisation générale des relations** entre le service marketing et les exploitations : optimisation des communications, de l'homogénéité des standards, de la gestion des concepts. L'autre effet, plus subtil, est de l'ordre de la **politique d'entreprise**. Par les orientations données à cet outil, on sent un nouveau courant plus tourné vers les exploitations, qui va être bénéfique pour Autogrill, et qui commence déjà à porter ces fruits. D'un point de vue plus personnel, mon rôle central dans la création du manuel opérationnel concept m'a permis de me **responsabiliser**. Une responsabilisation qui a été provoquée par le respect d'objectifs et l'autonomie qui m'a été demandée. J'ai également pu côtoyer de nombreuses personnes et entités. Ce qui m'a amené à découvrir de nouvelles notions, et à participer concrètement à la vie d'un grand groupe.

## Conclusion

Le service marketing à plusieurs « casquettes Autogrill ». La casquette du **créateur d'entreprise** dans le lancement de concept. Un créateur moins sujet à la pression qu'un entrepreneur, mais qui ne dispose pas d'autant de flexibilité que ce dernier. Une casquette de **centre décisionnel** dans l'adaptation continue des concepts, ou il est le référent et le meneur des orientations stratégiques. Et enfin une casquette d'**animateur de réseau** pour appuyer les ventes. Ces nombreuses fonctions et l'importance du réseau à gérer font que le service marketing doit s'organiser pour optimiser au mieux les différentes relations qu'il a avec les exploitations.

Nous avons pu constater la volonté des différents décisionnaires de la mise en place d'outils/supports se rapprochant de l'exploitation. Le **manuel opérationnel concept**, épicerie de ma mission de stage, est l'**élément de voûte** de cette démarche. Son développement a permis l'adaptation de certains outils déjà utilisés et la création de nouveaux, il a aussi amené à une prise de conscience des exploitants qui ont découvert les nouvelles volontés de rapprochement entre les entités du siège et l'exploitation.

On peut toutefois s'interroger sur la mise en place de ce manuel. Effectivement, pour qu'il ait la meilleure efficacité possible, il va être vital qu'il soit accompagné dans son lancement. Un **accompagnement** qui devra être **poussé et complet**, donnant un temps de réponse maximal aux questions des exploitants, afin qu'ils voient dans le manuel une aide et non une obligation. Ce travail d'accompagnement va nécessiter un fort investissement des personnes directement concernées, il ne faudra pas le négliger.

Tout au long du mémoire et par la mise en place du manuel opérationnel concept, nous avons pu constater que le service marketing d'Autogrill avait pour volonté de se rapprocher du terrain. Il est de plus en plus important pour les services marketing (dans tous les secteurs) d'**être proche du terrain**. En effet, les évolutions de la demande, font que l'on doit de plus en plus personnaliser l'offre, et se rapprocher des attentes changeantes des consommateurs. Par les politiques d'expansions tenues par les grandes entreprises, et la centralisation des décisions, il devient de plus en plus difficile de gérer les éléments personnalisés. En conséquence, les grands groupes cherchent à trouver les moyens pour se rapprocher au plus près des réalités du terrain.

La restauration par son développement concurrentiel, et ces tendances en perpétuelles évolutions est un secteur où le service marketing doit être encore plus proche du terrain. Il va donc être essentiel pour tous les grands groupes de restauration de s'orienter, penser et agir en fonction du terrain. Ceci impliquant un changement des processus, de la mentalité, et de la culture d'entreprise ? Difficile de répondre à cette question, mais une chose est sûre, alors qu'avant on parlait de diversification, d'expansion externe, en somme de développement, une nouvelle vague arrive, celle de l'**opérationnel et du terrain**.

Concernant l'élaboration de ce mémoire, et l'analyse effectuée, je relève deux **principales limites**. Tout d'abord, il est évident que les conclusions tirées sur le rôle d'un service marketing dans la création et la gestion de concept concernent uniquement le service marketing d'Autogrill. Il est impossible de les généraliser à d'autres entreprises, les méthodes et les pouvoirs décisionnels étant tellement variables d'un service marketing à un autre.

La deuxième limite réside dans le fait que j'ai construit mon analyse de la création de concept autour du lancement du Romarin. Or, c'est un concept novateur pour Autogrill, des éléments ont donc été créés uniquement pour ce concept et ne correspondent pas forcément au modèle de création des autres concepts d'Autogrill. Cette remarque est aussi valable pour les différences de création liées au concédant. Le concédant, influe sur certains paramètres ce qui modifie sensiblement le processus de création.

D'un point de vue plus personnel, le stage m'a **conforté dans mon projet professionnel**. Effectivement, c'est dans le domaine marketing que je suis le plus à l'aise. J'arrive à développer mes compétences en exprimant au mieux mes acquis. Le secteur de la restauration, qui n'était pas forcément une priorité dans mon projet professionnel, devient à mes yeux une option intéressante.

Ce stage m'a également été bénéfique d'un point de vue organisationnel. Durant ces cinq mois j'ai pu découvrir la vie et l'organisation d'un service marketing d'envergure : **respect des objectifs, autonomie, pragmatisme, efficacité, abnégation** caractérisent les qualités demandées pour y évoluer. Les différentes missions qui m'ont été proposées m'ont permis d'aboutir à un mix de compétences intéressant, composé à la fois de la mise en œuvre pratique de notions enseignées, et de la découverte de nouveaux outils.

Au final, j'ai pu atteindre mon objectif et l'objectif de tout stage réussi, parvenir à une **relation gagnant – gagnant**.

# Bibliographie

## Ouvrages de référence :

Sylvie Mayeur, *Guide opérationnel de la qualité: faut il tuer la qualité totale ?*, Maxima, 2003  
Jean Claude Robinet – Claude Adam, *Management hôtelier*, Perspectives marketing, 2003  
Guy Audigier, *Marketing pour l'entreprise*, Gualino, 2003  
Michel Rochat, *Marketing et Gestion de la Restauration*, Editions BPI, 1998  
Lendrevie Levy Lindon, *Mercator*, Dalloz, 2003

## Autres ouvrages :

Robert Le Duff, *Encyclopédie de la gestion et du management*, Dalloz, 1999  
B.Moulard, *Ingénierie hôtelière et de restauration*, Casteilla, 2002  
Alain Wellhoff, *Le merchandising*, Dunod, 2001  
Sanchez Perez, *Les bases de données outil de gestion marketing*, Gestion 2000, 2000

## Sites Internet :

<http://debarnot.thierry.neuf.fr>, présentation de mon projet professionnel  
<http://www.definitions-marketing.com>, site spécialisé sur les définitions marketing  
<http://www.epac-franchise.com>, site spécialisé dans les franchises  
<http://www.lesechos.fr>, site du journal les echos  
<http://www.portaildelafranchise.net>, site spécialisé dans les franchises  
<http://www.tardivon.com>, cours de management/marketing

*Document proposé par :*



<http://www.marketing-etudiant.com>