

Le 14/05/08 – Chronique N° 41 Mai 2008 2^{ème}

DANS CROISSANCE IL Y A CROISSANCE VERTICALE ET CROISSANCE HORIZONTALE

Plus la progression du C.A. est élevée et celle du nombre d'unités faible, plus il y a création de valeur dans le réseau existant. L'inverse est également vrai.

Le dernier numéro de Néorestaurations contient un dossier sur la restauration commerciale en Europe et en France avec, comme il se doit, des tableaux classant groupes et enseignes par ordre décroissant de Chiffre d'Affaires pour l'année 2007, incluant le rappel de 2006 et la variation ainsi que le nombre d'unités respectivement pour ces deux mêmes années. La lecture rapide de ces tableaux fait apparaître, à deux ou trois exceptions près, des évolutions positives.

Le titre de l'article parle d'une « croissance fragile ». Sans doute ce qualificatif est-il annonciateur de ralentissement et de turbulences prochaines dont tout à chacun se fait écho depuis la fin de l'année dernière. Mais on aurait aussi bien pu mentionner une croissance « différenciée » tant le classement varie lorsque l'on introduit deux critères d'analyse : le premier est le Chiffre d'Affaires Moyen par Unité (CAMU), bon indicateur du poids relatif de chaque restaurant sur le marché donc de la puissance du réseau. S'il progresse, il y a croissance verticale de l'enseigne. Le second est la variation du nombre d'unités sur un an qui mesure le poids des ouvertures et des acquisitions. C'est l'indicateur de croissance horizontale.

Premier fait : un point de croissance pour McDonald's pèse 29,8 M€ et, à titre d'exemple, 1,3 pour KFC qui sont deux enseignes appartenant au même segment de marché. Ecart normal quand la première dispose de 1 109 unités et la seconde de 58... La question est juste de savoir pour quelle enseigne ce point est le plus difficile - ou aisé - à obtenir. Ce qui est plus remarquable est de constater que ce même point de croissance vaut 7,14 M€ pour Quick et 2,14 pour la Brioche Dorée alors que les deux chaînes ont, à quatre près, le même nombre de restaurants. Ce qui nous amène au CAMU : il est de 2,12 M€ pour Quick et de 0,64 pour la Brioche Dorée. Serait-ce à dire, à travers cet exemple de deux enseignes matures et connues, que la restauration rapide à l'anglo-saxonne est un Goliath ? Certes, il se consomme beaucoup plus de sandwiches que de hamburgers en France, mais les deux formules souffrent difficilement la comparaison ne serait-ce qu'en termes d'amplitude d'ouverture et de trafic. Et puis, dans la sandwicherie, de petits David existent. Cojean, par exemple, n'est qu'au vingt-neuvième rang des chaînes de restauration rapide avec ses 10 unités, mais se hisse à la sixième place en CAMU qui est de 1,03 M€, le plus élevé de tout le segment (derrière Eric Kayser avec 1,66). Ainsi, on constate que si un Cojean ne pèse que 36% d'un McDonald's, il vaut 1,17 Starbucks, ou 2,19 Subway pour ne citer que deux leaders mondiaux. Le record du CAMU revient à Ikea dont les cafeterias affichent 3,14 M€ suivi de près par le Bar à Huîtres et ses trois restaurants parisiens avec 3,1 M€. Viennent ensuite McDonald's avec 2,68 M€, Les Trois Brasseurs avec 2,5, KFC à 2,24, les cafeterias Cora à 2,2, Hippopotamus à 2,14, Quick à 2,12 et Flunch avec 2,08 M€. Les chaînes suivantes ont un Chiffre d'Affaires Moyen par Unité sous la barre des deux millions d'Euros.

En ce qui concerne la croissance du nombre d'unités des enseignes, McDonald's fait figure de timide avec seulement 2,2% restaurants supplémentaires (sans doute pour cause de développement des McCafe). Mais comparé à la progression des ventes qui est de 10,97% l'écart est impressionnant. En effet, plus la croissance du C.A. est élevée et celle du nombre d'unité faible, plus il y a création de valeur dans le réseau existant : le CAMU augmente et, selon toute vraisemblance, le C.A. « comparable » (à périmètre constant) aussi. En fait, bien peu de chaînes ont une progression de leur C.A. sensiblement supérieure à celle de leur nombre d'unités : les plus significatives sont Léon de Bruxelles avec respectivement 7,94% et 2,2% (un seul restaurant de

plus), Courtepaille avec 13,20% et 7,7%, ou Quick avec 7,45% et 3,37%. Inversement, de nombreuses enseignes ne doivent leur progression qu'à la croissance externe, à l'expansion. Pour elles, la croissance du C.A. est largement inférieure à celle du nombre d'unités. Ce sont, par exemple, la Brioche Dorée avec respectivement 4,08% et 14,4%, Pomme de Pain avec 8,56% et 18,42%, Class'Croute avec 6,87% et 15,9%, Hippopotamus avec 15,07% et 22,6% ou encore Pizza del Arte avec 0,74% et 4,4%. Arithmétiquement, leur CAMU est en régression et, sans aucun doute, leurs ventes comparables également.

Bien entendu, toutes les nouvelles unités n'ont pas ouvert le 1^{er} janvier et n'ont pas donné la totalité de leur contribution sur l'année, mais, pour les points de vente existants, il ne faut pas oublier que la croissance du C.A. est plus souvent réalisée par celle du ticket moyen, elle-même due à des augmentations de prix, que par une augmentation du nombre de tickets ou de couverts. Ce qui signifie que beaucoup d'enseignes connaissent une diminution du trafic dans leurs unités. L'expansion débridée a deux défauts : elle masque la sous performance du réseau existant et elle mobilise toutes les énergies qui, de ce fait, ne le sont plus sur les améliorations dont la chaîne a besoin.

Enfin, on peut s'interroger sur certains chiffres voire sur leur absence (tel le Groupe Bertrand dont le nombre d'unités en 2007 comme en 2006 est inconnu !), ou sur le fait que des activités connexes, comme de l'épicerie en vente à emporter par exemple, sont peut-être ajoutées à la restauration de certaines enseignes, ou sur le manque de clarté dans les consolidations entre enseignes et groupes d'appartenance, ou encore sur des exercices qui ne correspondent pas tous à une année calendaire. Dommage que tout cela ne se fasse pas dans la plus grande transparence, avec des chiffres certifiés, en « comparable » et en « total réseau », avec un indicateur de rentabilité tel que le RBE. Ne rêvons pas, pourtant cela éviterait nombre de mauvaises interprétations, de supputations et de rumeurs.