

L'esprit de conquête est fondamental dans l'ambiance d'une entreprise. Xavier FONTANET		
<b>Xavier FONTANET</b>	<b>COURS DE STRATEGIE</b>	version : 1 date : 11/2019 page : 1 / 1 auteur : gg
<b>BFM TV</b>	<i>l'exemple d'Eurest</i>	<b>Cours 64</b>

## L'exemple d'EUREST restaurant d'entreprises, d'écoles, cantines...

### (1 mn) Organisation d'Eurest

Entreprises	Ecoles	Hôpitaux	3ème âge	Autres
Région 1	Région 1	Région 1	Région 1	Région 1
Région 2	Région 2	Région 2	Région 2	Région 2

Une entreprise de 50 000 collaborateurs, 5 000 contrats clients.

L'entreprise était organisée par produits, chaque produit était organisé par région.

Le souci est qu'il était impossible de comprendre la rentabilité.

Quelle que soit la division, il y avait des entreprises très rentables, d'autres pas du tout.

La culture de l'entreprise était : le bon manager fait de l'argent, le mauvais manager perd de l'argent.

On a déplacé des directeurs talentueux pour rentabiliser des foyers de pertes : les pertes continuaient.

Ainsi, on a découragé, puis perdu des excellents managers, sans connaître la cause de ces écarts de résultats.

Alors, j'ai demandé au directeur financier de calculer les rentabilités par région, et non par produit.

### (3 mn) Les marges s'expliquent par la part de marché par pays

Part de marché et taux de marge : Faibles : Italie et Portugal

Moyennes : France et Pays bas, Espagne et Allemagne, Autriche

Fortes : Suisse et Belgique (Eurest est co-leader sur ces marchés)

Le constat : les marges sont fortes lorsque les parts de marché sont fortes !

### (3 mn) Dans un pays, les marges s'expliquent par la part de marché par région

Faibles : Lyon 2, Ouest, Nord Moyennes : Sud et Lyon

Fortes : Île de France et La défense

Le même constat : les marges sont fortes lorsque les parts de marché sont fortes !

### (6 mn) THF, le concurrent leader anglais, a choisi une segmentation régionale

Dans son rapport annuel Trust House Forte donnait ses parts de marché et ses marges par pays.

Même constat : Parts de marché forte = marge forte.

THF était notre pire concurrent, le plus fort : nous avons appris cela de lui, en lisant son rapport.

Moralité : il faut apprendre du concurrent, surtout s'il est bon !

Le bon concurrent est le meilleur professeur : la stratégie, c'est connaître ses concurrents.

### (7mn) Pourquoi les régions font le résultat ?

En discutant avec les équipes, nous avons fait les constats suivants :

- Quand on est densifié, le prix de revient de la livraison est beaucoup plus bas (2 à 3 fois)
  - Quand on est dans la même ville, les équipes s'échangent les techniques : elles s'améliorent.
  - Le good will commercial : les clients proches se parlent et disent du bien,... ..ou du mal !  
Si on est bon, le commerce est beaucoup plus facile.
- ⇒ Nous avons décidé de couper la France en 15 régions.

### (11 mn) L'Île de France : Du préfet de police à l'Archevêque de Paris.

Nous avons pris la concession de la police de Paris : 27 000 repas / jours : nos camions de livraison étaient visibles partout. Nous sommes allés voir l'Hôtel Dieu puis la justice puis l'Archevêque.

Nous avons obtenu 100 % du marché de l'Île de la cité !

Le slogan gagnant « du préfet de Police à l'Archevêque » a beaucoup fait rire les équipes :

Avec le sourire, tout le monde a compris et appliqué : les bonnes stratégies sont toujours simples.

Pour écouter ce cours aller sur le site <https://strathena.fr/>

Ou

<https://bfmbusiness.bfmtv.com/>

Replay

BFM Stratégie