QUICK

« Nous, c’est le goût »

Quick est une chaîne de restauration rapide née en 1971 en Belgique. Quick compte 430 restaurants principalement en Belgique, au Luxembourg et en France mais aussi à

l'international. Un tiers des restaurants sont implantés en Belgique où Quick est leader sur le marché et deux tiers sont en France où Quick est challenger. Avec 220 millions de consommateurs et 15000 salariés, le groupe est coté à la bourse de Bruxelles et son chiffre d'affaire avoisine les 700 millions d'euros.

L'environnement concurrentiel de Quick

On peut représenter l'environnement stratégique de Quick en fonction des six forces de Porter.

La concurrence intra sectorielle :

En France, Quick est le challenger unique de McDonald's avec 26.5% de part de marché .
La concurrence intrasectorielle est féroce. Quick reste l'unique challenger de McDonald's avec 319 restaurants ouverts en France contre 981 pour McDonald's. Après le boom de la restauration rapide dans les années 90, on note un ralentissement du nombre d'ouverture d'enseignes nouvelles. Le nombre d'enseignes ouvertes l'année passé est de 129 (36 ouvertures chez McDo et 10 fermetures chez Quick). Le nombre d'établissements ouverts reste supérieur à celui de la restauration traditionnelle. La concurrence du secteur étant accrue cela oblige les intervenants de ce secteur à être réactifs, ne pas laisser un concept vieillir.

La menace de nouveaux entrants sur le marché :

Sur le marché de la restauration rapide il n'y a pas de réelle menace de nouveaux entrants. Le nombre de protagonistes intervenants sur le marché est en baisse. L'heure est aux rachats et à l'image de Quick qui a racheté Freetime en Belgique et Burger King en France, les entreprises n'hésitent pas à faire monter les prix pour obtenir leurs petits concurrents.

Les produits de substitution :

Le marché de la restauration rapide dégageait un chiffre d'affaire de 4.1 milliards d'euros en 2003. Il représente 4.4% de l'offre nationale de restauration commerciale en nombre d'établissement. Plus d'un repas sur quatre est traité par la restauration rapide, leur volume d'affaire est de 17% du marché global. Bien que ce marché soit dynamique, il est très critiqué par la restauration traditionnelle.
Aujourd'hui la restauration rapide à la française est en augmentation. Les salades, les sandwiches et les soupes sont préférés à l'hamburger anglo-saxon qui est souvent assimilé à de la « mal bouffe ». On constate une forte concurrence des boulangerie/traiteurs, supermachés de proximité, restauration d'entreprise et restauration livrée. La restauration rapide doit rompre avec la mauvaise image qu'elle dégage au niveau de la qualité des produits servis.

Le pouvoir de négociation des clients :

Le client a une place clée, c'est l'une des forces principales du schéma de Porter. Le pouvoir de négociation des clients est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles. Ce qui est le cas dans la restauration rapide.
Pour élargir sa clientèle la restauration rapide met l'accent dans ses campagnes de publicité sur la qualité de ses repas. Le restaurant doit rassurer les consommateurs sur les apports nutritionnels de ses produits et l'équilibre de ses menus. Quick a mené une campagne pour la bonne nutrition avec comme slogan « le goût passe aussi par la nutrition ». Chez le concurrent McDonalds, un des slogans est « Pour votre santé, manger au moins 5 fruits et légumes par jour » Mc Donald's promeut le site www.mangerbouger.fr).
Enfin, le marché de la restauration rapide étant l'un des plus dynamique, les concepts développés dans l'offre produit, l'accueil, la fidélisation,etc.….doivent être revus en permanence et modernisés.

Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Les fournisseurs de la restauration n'ont pas un grand pouvoir de négociation dans la mesure où il existe une forte concurrence sur leur marché.

Le rôle de l'Etat :

L'effort nutritionnel du secteur est aussi lié à l'évolution de la réglementation . En effet, le législateur français a adopté plusieurs lois pour la lutte contre l'obésité des jeunes.

Par conséquent, 5 nouveaux enjeux majeurs peuvent être cités selon Eurostaf :

- L'augmentation de la restauration rapide à la française au détriment de la restauration anglo-saxonne suite à l'effort nutritif en France.

- La poursuite de la densification du réseau Quick avec une augmentation des enseignes, notamment dans les zones moins urbanisées. La restauration rapide va poursuivre une densification du réseau en dehors des zones sur urbanisées qui sont saturées. Les intervenants de la restauration rapide s'attaqueront aux régions périphériques délaissées.

- L'élargissement de la clientèle et sa fidélisation.

- La modernisation des concepts et des réseaux pour changer les offres.

- La poursuite de l'internationalisation des concepts en dehors du marché hexagonal. L'internationalisation permet notamment en Europe de standardiser l'image du groupe mais aussi de faire face plus rapidement au changement de tendance et de mode. (Par exemple la sortie du film Spiderman 3 dans le monde entier s'est accompagnée de la sortie du sandwich dans tous les pays où Quick est présent).

Problématique

En quoi les systèmes d'information peuvent-ils aider à améliorer les processus décisionnels chez Quick?

Stratégie de Quick

❖ Il y a 3 principaux moyens d'affronter la concurrence sur un marché :

- Devenir le producteur à coût minimal, afin d'offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence.
- Différencier le produit.
- Modifier la donne concurrentielle.

(Élargir son propre marché ou se concentrer sur des niches étroites peu exploitées par les concurrents).

« La stratégie du challenger est un art consommé pour le groupe belge Quick »
Ainsi, face à ces 3 moyens et compte tenu de son environnement concurrentiel, Quick a opté pour la différenciation de ses produits par rapport à ses concurrents. Quick s'est focalisé sur la construction de sa propre identité gustative. D'où son slogan :

« Nous c'est le goût. » Quick se positionne sur le marché français en se détachant de la culture américaine.

- Stratégie de repositionnement visant à éliminer les adresses non rentables. Quick a fermé 10 restaurants en 2002. La chaîne préfère investir sur la qualité de son offre : accueil, produits, décors thématiques enrichis.

Le système de pilotage de l'activité opérationnel chez Quick :

Quick dispose de multiples bases de données : Informix, Microsoft SQL*Server, Hyperion Essbase et SAP FI/CO. Chez Quick, les restaurants remontent leurs informations Ventes :

Tout d'abord, dans informix, qui est une base de données relationnelles. Ensuite l'information est transmise au Datawarehouse qui est un entrepôt de données permettant de rassembler des données et de les organiser pour faciliter l'analyse et la prise de décision. Cette information est aussi transmise au SAP (FI>financial accounting ; CO>controling), qui est un ERP permettant de gérer les fonctions de finance, comptabilité et contrôle.

Enfin, les informations sont réunies au niveau de l'Essbase qui est composée d'une ou plusieurs applications qui se découpe en une ou plusieurs bases. Essbase est une base de données multidimensionnelle. **C'est à ce niveau que les informations sont mises à disposition.**

Ainsi, l'ensemble de ce système permet d'éditer des rapports papier par magasin.

(Quatre couches différentes d'un SIAD: référentiel, couche de stockage, outils d'alimentation et outils de restitution)

Déficiences du système :

1) Manipulation de volume papier trop important : les rapports ne sont disponibles que sous forme papiers.
2) Nécessité de manipuler des outils de requête qui sont complexes, ce qui rend difficile cette manipulation.
3) L'accès est restreint à un certain nombre d'utilisateurs, principalement les responsables magasin. (personnes situées à proximité de la source de données).
4) Les responsables régionaux n'ont pas accès aux données consolidées.
5) Les données ne sont pas historisées et ne permettent pas de comparer les magasins entre eux.
6) La circulation de l'information est tardive
7) Certains effectuaient leur reporting 'dans leur coin' d'où un problème de cohérence et de validité des informations car chacun calculait ses marges à sa façon.

Les qualités nécessaires d'une bonne information

⇒ Validité : l'information doit être juste, ce qui n'était pas le cas dans l'ancien système d'information.

⇒ Accessibilité : accessible par tous, compréhensible.
⇒ Actualisée : l'information doit être sans cesse actualisée afin d'avoir les dernières informations justes disponibles.
⇒ Intégralité : tous les utilisateurs doivent pouvoir accéder à l'intégralité de l'information.
⇒ Précision
⇒ Cohérence : les informations ne doivent pas se contredire, comme c'était le cas dans l'ancien système d'information.

L'information semble donc être insuffisante et imprécise et cela affecte la qualité de la prise de décision et l'efficacité du reporting et du pilotage.

Ce système en place ne répond plus aux besoins des utilisateurs et de la direction de l'entreprise car le pilotage à partir du SI reste très peu efficace.

Ainsi, dans le souci de moderniser les réseaux, Quick s'est doté d'un nouveau système d'aide au pilotage des activités et à la prise de décision.

Au sein de Quick on distingue plusieurs niveaux de hiérarchie:

- La direction générale.
- Les responsables régionaux
- Les responsables de magasins.

Quelles sont les informations dont ils ont besoin et quels sont les types de décisions qu'ils sont amenés à prendre ?

La direction générale

La direction générale s'intéresse aux informations relatives aux changements dans leur secteur économique et dans la société dans son ensemble qui peuvent avoir une influence sur l'avenir à court et à long terme de l'entreprise.

Ce sont : les objectifs stratégiques, la performance à court et à long termes, les risques de blocage ou de perturbations qui affectent les fonctions opérationnelles de l'entreprise ou encore la capacité générale de l'entreprise à atteindre ses objectifs.

La direction générale prend des décisions non-structurées c'est-à-dire des décisions non routinières, où un jugement est requis dans une telle situation.

Les managers régionaux

Les managers régionaux s'intéressent quant à eux à l'information précise et à la performance de l'entreprise, y compris les objectifs immédiats concernant le chiffre d'affaires et la réduction des coûts, l'élaboration de plans et de budgets pour répondre aux objectifs établis par la direction générale.

Ils prennent des décisions concernant la répartition de ressources, l'élaboration de plans à court terme et la surveillance de la performance des services des forces opérationnelles, des équipes, et des groupes de projets particuliers.

Exemple : comment répartir des allocations de budgets à des départements?

Les managers régionaux prennent des décisions semi-structurées c'est à dire que seule une partie de la décision a une réponse claire fondée sur les procédures.

Les managers de restaurant

Pour une bonne gestion opérationnelle, quels sont les tableaux de bord qu'un manager de restaurant doit avoir ?

Un tableau de bord est un processus structuré qui traduit la stratégie d'objectifs, d'indicateurs, de valeurs cibles et d'initiatives reliés entre eux par des liens de cause à effet.

Un tableau de bord doit :

- Etre ergonomique
- Comporter des informations fiables, pertinentes, & synthétiques.
- Comporter des indicateurs visuels clairs qui permettent une attractivité.

La solution décisionnelle mise en place :

Elle correspond à un projet de *reporting* opérationnel qui correspond à une version améliorée du système de pilotage existant, et dont un des objectifs est de réduire à néant les faiblesses de cet ancien système.

Objectifs :

1) Quick nécessite un outil permettant d'accéder aux différentes sources de données.

2) Le reporting de Quick est un reporting opérationnel de suivi d'activité donc qui devra concerner d'abord les managers, directeurs de restaurant, responsables régionaux sur les domaines de la finance, du commercial, du marketing, qualité, services.

3) Faire en sorte que le système soit utilisé par 700 à 800 personnes.

4) Assurer une transversalité et une circulation de l'information, aussi bien au niveau régional que national, afin de rendre possible les comparaisons entre unités opérationnelles, et donc de permettre l'évaluation de ces unités par le biais de cette comparaison.

5) Optimiser les délais d'acheminement des informations.

6) Garantir la confidentialité et la sécurité des données.

7) Créer un outil s'intégrant mieux dans l'environnement existant de Quick.

Fonctionnement :

Afin d'atteindre les objectifs fixés,

1) On a mis en place une équipe projet qui s'occupe du nouveau système et est responsable de l'établissement et la transmission des rapports de gestion pour les différents utilisateurs.

L'équipe projet est constituée de 5 profils :

- Un profil opérationnel pour définir les informations nécessaires au pilotage du restaurant
- Un contrôleur de gestion pour définir les règles de calculs
- Un administrateur de base de données et développeurs de rapports pour dire où se trouvent les informations, les bases de données, les tables, la structure pour constituer le reporting
- Un chef de projet Crystal et informatique pour s'assurer de la bonne mise en œuvre des solutions au sein de l'environnement existant.

2) Les rapports sont standardisés c'est-à-dire qu'ils sont établis selon la même méthode avec des règles de calcul identiques. Cette standardisation des rapports a pour but : une comparabilité des rapports pour qu'ainsi on puisse avoir une comparaison inter-unités opérationnelles.

3) Ensuite, les rapports sont stockés.
Ainsi, on voit que dans cette nouvelle solution, on utilise encore les technologies d'entrepôts de données avec les datawarehouse, cette solution s'appuie sur l'entrepôt de données existant.

4) Enfin, les rapports sont transmis par le biais d'une interface Web.

Avec l'aide de Business Objects la nouvelle solution répond aux besoins de pilotage de la performance de Quick, de reporting, d'interrogation et d'analyse, et d'intégration de données, le tout en une unique solution.

Avantages :

1) L'intérêt majeur de cette solution c'est qu'elle permet **une prise en main facile** : les utilisateurs ne sont plus amener à manipuler des données ou confronter à des requêtes complexes, ce qui constituait une barrière quant à l'utilisation de l'ancien système.

2) Crystal Enterprise a une capacité de s'attaquer aux **différentes sources d'information**, qu'elles soient sous forme de base de donnés type Informix ou SQL

Server, ou encore SAP FI pour les données financières ou encore Hyperion Essbase pour les données type contrôle de gestion.

3) De plus, l'interface Web facilite l'accès à l'information car la transmission des rapports se fait **plus rapidement**. Grâce à un navigateur Web on a accès à des rapports automatiques (en plus de pouvoir les avoirs sous forme de papier). Crystal enterprise offre l'opportunité d'assurer via leur intranet la diffusion en masse de leur reporting. Quick a pour objectif de diffuser au plus grand nombre les reportings, mais tout en garantissant la sécurité des informations. Entre les restaurants, les responsables régionaux, ou encore les managers, l'idée est que chacun puisse retrouver ses informations confidentielles, surtout que Quick est réparti sur des compagnies et des franchises et les informations des franchisées sont des informations qui restent confidentielles.

4) Crystal Enterprise présente un avantage pour **sa capacité à s'intégrer dans le système existant**. Quick est étroitement lié aux technologies Microsoft et Crystal Enterprise leur permet de s'adapter à ce contexte la, de s'intégrer à la fois à leurs applications existantes ou à leur intranet existant pour la diffusion des rapports.

5) Crystal Enterprise permet, grâce à sa **technologie zéro client**, de n'avoir aucun composant installés sur le poste des utilisateurs. Avec les 700 à 800 utilisateurs, ils ne peuvent pas se permettre d'avoir un déploiement systématique de versions, auprès de l'ensemble du parc, d'autant plus que Quick est réparti sur l'ensemble du territoire français et belge.

6) Enfin, le fait d'utiliser les entrepôts de données pour le stockage des données et rapports permet d'avoir **une perspective historique** (archives).

7) Intégration de la **sécurité** : l'accès aux rapports et aux informations confidentielles est sécurisée.

8) Pour l'informatique, Quick a garanti la **standardisation et l'uniformisation** des reportings. La standardisation en terme de règles de calculs pour s'assurer que l'ensemble des reporting s'appuyait sur l'ensemble des règles de calculs. Pour l'uniformisation, nous avons définit un format Quick qui allait s'adapter à l'ensemble des reportings, pour s'assurer que l'ensemble des personnes allaient pouvoir retrouver simplement leur information dans les différents reportings.

9) **Ouverture et souplesse de l'architecture** : Quick a mis en place la solution en 3 mois, ce qui a permis d'apporter aux opérationnels de la **productivité et de la réactivité**. Auparavant, les responsables de régions appelaient les restaurants pour leur demander leurs chiffres, aujourd'hui, ils peuvent directement y avoir accès par intranet. Les restaurants ne perdent plus leur temps à transférer par fax, par mail, les informations contenues dans leur back office. Elles sont directement disponibles en centrale et donc diffusées directement aux responsables de régions.

Quick a construit avec Crystal un fort partenariat tout au long de la mise en place du projet, puis ensuite avec son équipe de support technique. L'acquisition de Crystal par Business Objects a permis la complémentarité des outils, des outils de reporting de masse avec Crystal report et Crystal enterprise

Cette acquisition est aussi **un apport en notoriété**, puisque aujourd'hui, Quick a un outil complet, avec un ensemble de compétences sur le marché disponible. Cela leur assurera a priori une forte pérennité.

Limites :

La planification d'entreprise nécessite l'étude de plus de 400 feuilles de calcul. Chaque restaurant, franchisé ou opéré par le groupe, établit un tableau des indicateurs clés, des feuilles de calculs et les envoient au département de contrôle pour consolidation des données. Mais il arrive souvent que les managers rappellent ce département, paniqués d'avoir envoyé la mauvaise version. Le processus de planification est lent et complexe et nécessitait trois mois de travail.

"*50% à 70% de notre temps est consacré à la collecte de données et non à leur analyse*" raconte Nicolas Van Brandt, Directeur Administratif et Financier de Quick. "*On ne peut pas passer son temps à vérifier des feuilles de calcul. Mieux vaut utiliser son cerveau pour gérer et contrôler la société.*"

Les informations sur l'activité proviennent de plusieurs systèmes d'exploitation de type SAP qui manipulent des données similaires, mais qui peuvent parfois créer des contradictions, des rapports pas totalement fiables et aucune version unique de la réalité. L'absence de données cohérentes au sein d'un même et unique système d'information est un obstacle à une gestion optimale. La compilation des données dans MS Office Excel et l'élaboration des rapports se font à la main et représentent un travail interminable.

De plus, cette solution ne permet pas de gérer l'ensemble des processus de Quick. Celui-ci pourrait étendre son reporting opérationnel à d'autres domaines, comme les ressources humaines. Un reporting décisionnel, complétant le reporting opérationnel pourrait être mis en place. Ce reporting pourrait être orienté vers un pilotage stratégique.

« En priorité, nous avons défini un reporting de masse, un reporting opérationnel, destiné aux directeurs de restaurants et aux responsables de régions qui représentent 80% de nos utilisateurs.

Quick pourrait mettre en place un reporting décisionnel avec Business Objects, orienté vers le pilotage stratégique, pour notre top management avec des solutions comme business objects. »

William Rohfritsch, Project Manager.

En effet, le reporting opérationnel dont dispose quick permet au manager d'un restaurant ou à un manager régional de prendre des décisions structurées (routinières) voire semi-structurées (ex: gestion budgétaire) à partir des rapports de gestion ou de requêtes particulières, mais ne constitue pas un support suffisant pour la direction générale lorsque celle-ci doit prendre des décisions stratégiques (non routinières ; ex : fusion, acquisition).

Conclusion:

En résumé, Les équipes opérationnelles, 700 à 800 utilisateurs à terme, ont gagné en productivité et réactivité dans la prise de décision. Elles sont en mesure de mieux piloter leur activité, et notamment estimer correctement leurs stocks. Après une appropriation rapide de l'outil, l'information est directement accessible via l'intranet avec des accès parfaitement sécurisés en fonction des profils utilisateurs.

Sur le plan informatique, la mise en œuvre de la solution a été rapide et simple, tout en garantissant standardisation et uniformisation car désormais l'ensemble du reporting s'appuie bien sur les mêmes règles de calcul.

Le système Crystal a permis une augmentation du bénéfice net par capitaux propres de l'entreprise. Par exemple, de 2002 à 2004, on observe une augmentation de 30,4%. Le bénéfice net consolidé a augmenté sur la même période de 46,5%.

Cependant, La multitude de systèmes informatiques utilisés, la difficulté de les intégrer et le désir de rendre l'utilisation du reporting indépendante des contraintes liées aux ERP ont conduit Quick à restructurer ses systèmes informatiques et financiers en adoptant Cognos Business Intelligence en janvier 2006. Grâce à ce système, chaque restaurant peut désormais s'occuper lui-même du budget, du reporting et de la planification tandis que les dirigeants ont désormais accès à l'information en appuyant sur un simple bouton et n'ont plus à se débattre avec des feuilles de calcul. Cognos réduit la durée du processus de planification de trois mois à seulement trois semaines.

Bibliographie

http://www.quick.fr
http://www.france.businessobjects.com/global/video/clients/quick.wmv
http://management.journaldunet.com
http://coachomnium.com
http://www.quickhamburger.fr/info.htm
http://www.cognos.com/fr/success/ss_quick.pdf
http://www.2bconsulting.com/pdf/com_presse/cmps_2b_quick.pdf