

## **DOSSIER NUMERO UN : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE. /3**

- 1.1. Le groupe Quick a choisi l'adaptation du modèle de la restauration rapide américaine aux habitudes et goûts européens en se positionnant comme restaurant à part entière et non comme formule « snack » et en investissant les centres-villes puis, un peu plus tard, les autoroutes, gares, aéroports. En se spécialisant dans la restauration rapide, elle dispose donc d'un portefeuille monoproduit (un seul domaine d'activité stratégique).
- 1.2. Le groupe s'est construit en se développant par croissance externe propre (acquisition de O'Kitch, Freetime, Burger King France,...) ou contractuelle (franchises et alliance, notamment avec Casino). Bien évidemment, il a recours à la croissance interne puisque ¼ de ses restaurants ont été développés par le biais de filiales.
- 1.3. La sortie de la bourse prive le groupe de l'appel à l'épargne publique, ce qui peut constituer a priori un handicap en matière de ressources pour assurer son développement. Le groupe est toutefois passé sous capitaux privés (CDC Capital Investissement) qui lui garantissent de nouveaux horizons, notamment à l'étranger (Algérie, Russie, ...)

## **DOSSIER NUMERO DEUX : ETUDE DE LA STRUCTURE DU SECTEUR DE LA RESTAURATION RAPIDE.**

**/5**

**Ce dossier s'appuie sur la grille d'analyse proposée par M. PORTER. Vous appliquerez au secteur de la restauration rapide.**

- 2.1. Le marché de la restauration en France a un segment très porteur, celui de la restauration rapide. Selon l'analyse de Porter, la rivalité intrasectorielle y est caractérisée par la créativité et l'innovation qui se traduisent par « une politique de prix attractive ajoutée à un souci constant d'offrir des produits de qualité, servis rapidement dans un cadre moderne et une grande amplitude horaire ».  
Le marché est fragmenté : hamburgers, viennoiserie, sandwichs, pizzas.... Celui du hamburger et celui des viennoiseries sont dominés par les grandes chaînes : McDo et Quick d'une part, La Brioche Dorée, Paul... d'autre part.
- 2.2. Le risque de nouveaux entrants semble faible à cause de l'existence de fortes barrières :  
- A l'entrée : présence de firmes puissantes et bien installées qui bénéficient d'économie d'échelle, d'avantages de coût en matière d'expérience et de lieux d'implantation ; pour une chaîne étrangère, il est délicat de trouver un concept adapté au marché français sans réaction des concurrents actuels. Les réticences de Burger King à réinvestir sur le marché français constitue une preuve de cette difficulté.

- A la sortie : la spécialisation du segment rend difficile toute reconversion en dehors du secteur.

2.3. Les produits de substitution sont nombreux et peuvent provenir d'une intégration :

- par l'amont : produits de l'industrie agroalimentaire ;
- par l'aval : produits de la grande distribution ;
- en milieu de filière : fast-food de chefs étoilés.

Pour les firmes leader du marché, le risque essentiel est d'être confronté à des groupes importants ou à forte notoriété dont les produits ou services accélèrent l'obsolescence des offres existantes.

2.4. Le pouvoir de négociation des clients est renforcé par :

- Les préoccupations budgétaires croissantes.
- La recherche de repas équilibré.
- La recherche de la diversité, de la nouveauté.
- La forte fréquence des achats.
- Le poids du secteur dans la restauration hors foyer.
- La faiblesse du coût de transfert qui rend rapide le changement d'enseigne.

2.5. La traçabilité renforce la place stratégique des matières premières dans la logistique et la production et augmente le pouvoir de négociation du fournisseur. Ce dernier doit, par exemple, respecter les normes ISO 22 000 sur la sécurité des denrées alimentaires, appliquer la méthode HACCP, suivre le couple (temps ; température) grâce aux ITT ou, en résumé, avoir une chaîne logistique certifiée ou labellisée.

## **DOSSIER NUMERO TROIS : STRATÉGIE ET ACTIONS MERCATIKUES.**

**/5**

- 3.1. Sur le marché français de la restauration rapide, Quick est le deuxième (challenger unique), en part de marché, après Mc Donald's.
- 3.2. Le groupe adopte une stratégie de différenciation par rapport à la concurrence.
- 3.3. Le positionnement du groupe est centré sur un « mix » de valeurs : des produits au nom à consonance américaine mais une culture européenne axée essentiellement sur le goût (salé et amer).
- 3.4. Aujourd'hui, les produits issus de l'agriculture biologique ont le vent en poupe. La proposition de Quick recevra aisément l'assentiment des consommateurs mais ne lui conférera pas une différence marquée car la concurrence a déjà investi la niche.
- 3.5. Actuellement, le marché « halal » est incontestablement une niche qui, par définition, est un micro marché porteur (selon *l'Express*, 15 % de croissance par an) avec peu de concurrence. Dans le futur, malgré la polémique autour de ce produit, l'augmentation de la clientèle et l'application de la mercatique multiculturelle par les entreprises, courante aux Etats-Unis par exemple, devraient conduire à un élargissement au secteur tout entier.

3.6. En rattachant certains de ses produits à un système de pensée (rite musulman), Quick adopte un positionnement « produit » qui lui permet d'exercer un monopole temporaire puisque peu de concurrents, dont Mc Donald's, sont disposés à suivre aujourd'hui.

3.7. Un système de servuction comprend le **service** qui résulte de l'interaction entre le **client**, le **personnel en contact** et le **support physique** mais intègre aussi l'**organisation** de l'entreprise et les **autres clients**.

Les bornes de commande conduisent à un schéma classique de substitution du capital au travail car elles renforcent le support physique et réduisent le contact avec le personnel. Faciles d'utilisation, elles rendent l'organisation plus souple et donnent davantage de liberté aux clients.

## **DOSSIER NUMERO QUATRE : QUICK ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE.**

**/3**

4.1. La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dispose qu'une entreprise doit se soucier, certes, de sa rentabilité mais aussi des impacts sociaux et environnementaux de ses activités. A ce titre, le groupe Quick prend des initiatives dans « les domaines de la nutrition et la qualité, l'environnement et les talents », entre autres : traçabilité des ingrédients, application des normes HQE, recyclage des emballages, formation interne du personnel etc.

4.2. Le secteur de la restauration rapide crée des emplois. Chez Quick, dans les établissements possédés en propre, la gestion des ressources humaines privilégie formation continue et évolution professionnelle. On relève comme grands axes de leur politique :

- Appel surtout à des jeunes en CDI mais à temps partiel ;
- Expérience ou diplôme non indispensables mais capacités et habiletés préférées ;
- Evolution de carrière garantie par des diplômes internes au groupe ou à la branche ou encore nationaux par le biais de la VAE ;
- Accession au réseau de franchise du groupe après dix ans minimum d'ancienneté.

4.3. En matière de développement durable, Quick semble en avance sur ses concurrents avec la création de son Institut Quick dont la mission porte sur l'audit et la certification des produits utilisés, le test d'une série d'innovations en matière environnementale (bâtiment totalement écolo, soutien à l'opération « Ensemble, replantons la forêt »,...).

Quant à l'aspect social, notamment la gestion du personnel, le groupe est dans la même mouvance que la plupart des grandes entreprises, en particulier, ses concurrents : tandis qu'il met en place une formation interne, Mc Donald's noue des partenariats avec des écoles de commerce ; l'accession à son réseau de franchise par les salariés rappelle les reprises d'entreprise par les salariés (*Management by out*).

5.1.

L'enregistrement :

- Le droit d'entrée est enregistré dans le compte 205 : Concessions et droits similaires, plus précisément 2052 : Franchises.
- Les redevances sont enregistrées en classe 6, plus précisément 6512 : Redevances de franchise.

Le classement :

- Le droit d'entrée étant amortissable, les dotations annuelles sont versées dans le coût d'occupation.
- Les redevances annuelles sont intégrées aux frais généraux, plus précisément au coût de gestion.

5.2. Le montant du chiffre d'affaires :

Soit X ce montant ; le revenu avant impôt attendu est de  $32\ 000 \times 2 = 64\ 000$  ; le coût d'occupation s'élève à :  $14\ 000 \times 4$  (loyer annuel) +  $(650\ 000 - 170\ 000) \times 6,25\ %$  (intérêts de l'emprunt) +  $650\ 000/6$  (dotations aux amortissements), soit : 194 000.

Il vient : Revenu = Chiffre d'affaires – Coût matières – Coût du personnel – Frais généraux – Coût d'occupation

D'où l'équation :  $X - (28\% + 32\% + 20\%)X - 194\ 000 = 64\ 000$  et  $X = 1\ 290\ 000$

La rentabilité de l'activité :

Selon l'annexe, le chiffre d'affaires annuel dépasse les 2 millions d'euros, bien plus que celui trouvé ci-dessus, même si ce dernier ne porte que sur l'année de démarrage. Si les hypothèses posées de coûts sont réalistes, il faut conclure que le restaurant franchisé est très rentable.