

# MANAGEMENT D'UNE ENTREPRISE D'HÔTELLERIE RESTAURATION

**DURÉE : 2 HEURES.**

## C O N S I G N E S

*Aucun document n'est autorisé.  
Calculatrices autorisées.*

## S U J E T

### LE GROUPE QUICK

Ce sujet comporte cinq dossiers. Tous portent sur le groupe QUICK.

Les réponses aux questions nécessitent l'exploitation des documents fournis en annexe mais aussi de vos connaissances de la profession. Chaque fois que nécessaire, la référence à une annexe précise est indiquée. La prise en compte de l'actualité sera appréciée.

### DOSSIER NUMERO UN : ANALYSE STRATEGIQUE GLOBALE

**/3**

**Annexe à consulter en priorité : N° 1.**

- 1.1. Indiquez quelle est l'orientation stratégique générale qui a marqué le développement du groupe en termes d'activités. Justifiez votre réponse. /1
- 1.2. Indiquez quels sont les modes de développement qui ont permis la construction du groupe. Justifiez vos réponses. /1
- 1.3. Le titre n'est plus coté en bourse à partir de 2007. Quelles conséquences ont pu avoir cette décision sur le développement du groupe. Expliquez. /1

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

/5

**Annexes à consulter en priorité : N° 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6.**

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

- 2.1. Caractérissez la rivalité entre les firmes intervenant sur le marché. /1
- 2.2. Analysez la possibilité de l'arrivée d'un nouvel entrant et plus spécialement d'une chaîne étrangère. /1
- 2.3. Indiquez quels sont les produits de substitution. Prononcez-vous sur le danger qu'ils peuvent représenter pour les firmes leader du marché. /1
- 2.4. Évaluez la pression exercée par les clients. /1
- 2.5. Caractérissez les relations avec les fournisseurs en ce qui concerne la contrainte de la traçabilité. Donnez des exemples de cette nécessité. /1

**DOSSIER NUMERO TROIS :  
STRATEGIE ET ACTIONS MERCATIKUES**

/5

**Annexes à consulter en priorité : N° 7 ; 8 ; 9 ; 10.**

- 3.1. Qualifiez la position de Quick sur le marché de la restauration rapide. /0,5
- 3.2. Qualifiez la stratégie que le groupe adopte par rapport à la concurrence. /0,5
- 3.3. Indiquez quelles sont les valeurs cultivées par le groupe pour asseoir son positionnement. /0,5
- 3.4. Pensez-vous que le groupe puisse créer, par la proposition de produits bio, une différence marquée ? Justifiez votre réponse. /1
- 3.5. Considérez-vous le marché « halal » comme une niche, actuellement et dans le futur. Justifiez votre réponse. /1
- 3.6. Montrez que le choix de cette cible permet de conforter le positionnement du groupe notamment par rapport à son principal concurrent. /0,5
- 3.7. Envisagez les conséquences de l'implantation des bornes de commande sur le système de servuction des restaurants. (annexe10) /1

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

/3

Annexe à consulter en priorité : N° 11 ; 12.

- 4.1. Indiquez dans quels domaines de responsabilité Quick entend agir et afficher une image d'entreprise citoyenne. /1
- 4.2. Quels sont les grands axes de la politique du groupe en matière de gestion des ressources humaines. Illustrez vos réponses. /1
- 4.3. Prononcez-vous sur le pouvoir de différenciation, par rapport aux concurrents, des actions menées par le groupe en matière de développement durable et de gestion du personnel. Justifiez vos avis. /1

## DOSSIER NUMERO CINQ : GESTION, FRANCHISE ET RENTABILITE.

/4

Annexe à consulter en priorité : N° 13.

- 5.1. Rappelez dans quels comptes enregistrer le droit d'entrée d'une part et les redevances d'exploitation et de publicité de l'autre. Dans le compte de résultat adapté à la profession hôtelière, tableau de gestion, dans quel coût et sous quelle forme classez-vous respectivement le droit d'entrée et les redevances ? /2
- 5.2. Soit un salarié qui remplit les conditions pour devenir franchisé du groupe Quick. Son revenu annuel net actuel est de 32 000 € avant impôt. Il accepte la proposition si elle lui permet de doubler ce revenu.
- En tenant compte des hypothèses suivantes relatives à la structure des coûts du restaurant franchisé, évaluez le montant du chiffre d'affaires qui lui garantit la réalisation de son souhait dès la première année. En comparant ce montant à celui fourni dans l'annexe 13, prononcez-vous sur la rentabilité de l'activité. /2

Ratio de : Coût matières = 28 % ; Coût du personnel = 30 % ; Frais généraux = 22 %

Composition du Coût d'occupation (voir annexe 13) :

1. Loyer trimestriel = 14 000 €
2. Taux d'intérêt (TEG) de l'emprunt qui complète l'apport personnel = 6,25 %
3. L'investissement total est amortissable linéairement sur 6 ans.

**Remarque** : On ne tient pas compte des éléments exceptionnels. Arrondissez, si nécessaire, les calculs au millier d'euros le plus proche.

## ANNEXE N° 1 : QUICK, LA PREMIÈRE ENSEIGNE D'ORIGINE EUROPÉENNE DE HAMBURGER RESTAURANT

Source : Site de l'entreprise

En 1968, d'après la légende, alors que son avion survolait le Grand Canyon au cours d'un voyage d'études aux Etats-Unis, le baron Vaxelaire, fondateur du premier groupe de distribution belge, GB INNO BM (groupe GIB), demanda à son bras droit d'envoyer une équipe étudier les concepts de restauration rapide qui se développent avec succès outre-Atlantique.

Deux ans plus tard, l'idée a fait son chemin et GB INNO BN fonde Quick Belgique, une chaîne de restaurants hamburgers, une première en Europe.

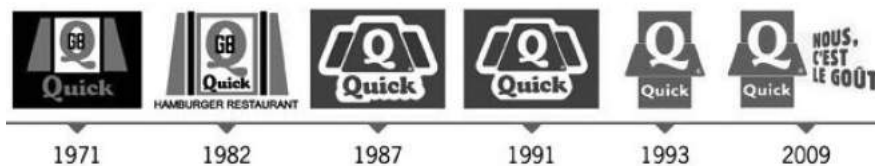
1971 : les deux premiers restaurants ouvrent à Schoten, dans la province d'Anvers, et à Waterloo, au sud de Bruxelles, sur le parking des hypermarchés de l'enseigne GIB. Les pommes de terre sont épluchées chaque jour à la main dans les cuisines des restaurants.

En 1975, le développement s'accélère avec la décision de sortir d'une expansion en périphérie et d'investir les centres-villes. Les consommateurs belges ayant des habitudes alimentaires et un rapport à la restauration différent des consommateurs américains, Quick revoit son positionnement comme un restaurant à part entière plutôt que comme une formule « snack ».

1978, une année clé qui marque le début de l'expansion en franchise. Le 1er restaurant exploité par un franchisé ouvre ses portes à Bascule, un quartier de Bruxelles

Déjà 1980 et Quick commence sa percée en France. Aix-en-Provence accueille le premier Hamburger Restaurant français. L'année précédente, les groupes GIB et Casino s'étaient associés pour créer, à parité, la société France Quick.

1983, le Grand Duché de Luxembourg découvre à son tour le bon goût du Giant et le service au « drive » est inauguré en France à Plan de Campagne.



Le rachat des chaînes O'Kitch en 1986 et Freetime en 1998 agrandissent le parc de restaurants de 65 nouveaux sites. En 1997, Burger King quitte la France et Quick rachète une partie de ses restaurants.

Le siècle change de numéro et Quick poursuit sa croissance dans un environnement concurrentiel de plus en plus dense et un marché frappé par la crise de la vache folle. Après les autoroutes et les gares, Quick ouvre son 1<sup>er</sup> restaurant d'aéroport à Nice Terminal 2.

Entre temps, Quick Restaurants a racheté la participation de Casino dans France Quick (1992) et introduit 43 % de son capital à la bourse de Bruxelles (1993).

L'année 2006 marque un nouveau tournant puisque Quick passe sous pavillon français. CDC Capital Investissement initie une OPA, via un fonds commun de placement à risque (FCPR), sur la totalité du capital de Quick Restaurants SA à la bourse de Bruxelles. Le titre est retiré de la cote Euronext Bruxelles en 2007.

Depuis 2007, Quick s'est ouvert de nouveaux horizons en ouvrant des restaurants en Algérie, en Russie et en Nouvelle-Calédonie.

40 ans d'une histoire de goût qui a adapté le modèle de la restauration rapide américaine aux habitudes et aux goûts européens. Quick est toujours la 1<sup>re</sup> enseigne de restauration rapide hamburger en Belgique et au Luxembourg, et l'unique challenger en France.

#### Quick en Chiffres

- Groupe français de restauration rapide hamburger : n° 1 en Belgique et Luxembourg, n° 2 en France ;
- Implanté dans 9 pays et territoires ;
- 925,7 millions d'euros de volume de ventes à l'enseigne en 2009, dont 755,4 millions d'euros en France ;
- 18 500 collaborateurs de 58 nationalités, dont 15 000 en France ;
- 475 restaurants dont 366 en France (au 31 juillet 2010)
- 205 millions de consommateurs servis en 2009

Au 01/05/2009 :

Nbre d'unités en propre en national : 97

Nbre d'unités adhérentes en national : 260

Nbre d'unités totales en national : 357

Nbre d'ouvertures en national l'année précédente : 18

Nbre de fermetures en national l'année précédente : 4

## ANNEXE N° 2 : LE BOOM DE LA RESTAURATION RAPIDE

Source : *lefigaro.fr* 10/02/2010 | Mise à jour : 11:33

**Selon une étude, le marché de la restauration rapide profite de la diminution du temps consacré au déjeuner.**

La restauration rapide a passé la barre des 30 milliards d'euros en 2009 en France, (à 30,3 milliards d'euros), selon une étude du cabinet spécialisé Gira Conseil, présenté mardi lors du salon Sandwich and snack show à Paris.

Ce marché, qui va de la boulangerie au fast-food de hamburgers en passant par les petites boutiques de kebabs, mais aussi les rayons snack des grandes et moyennes surfaces, avait réalisé un chiffre d'affaires de 19,6 milliards d'euros en 2004. « Le marché a gagné 10 milliards en 5 ans », souligne Bernard Boutboul, directeur de Gira Conseil. Soit une croissance de 54,6 %.

### Réduction du temps consacré au déjeuner

Le temps consacré au déjeuner a diminué. Il est passé de 1 heure 38 en 1975 à 31 minutes aujourd'hui. Dans le même temps, l'offre s'est énormément diversifiée. Si le choix se limitait à sandwich, hamburger et pizza, il y a quelques années, il s'est depuis ouvert aux salade-bars, aux bars à soupes, aux fast-food de pâtes. Surtout les grandes et moyennes surfaces, grâce à des innovations de l'industrie agroalimentaire, ont développé leur rayon snacking et proposent de plus en plus de sandwiches, de salades, de pâtes en sauce dans des boîtes en carton qui peuvent être réchauffées au micro-onde ou des petites cocottes de plats préparés plus traditionnelles. « Aux prix de la grande distribution », ajoute M. Boutboul.

Le seul marché du sandwich (tous pains et toutes garnitures confondus) a réalisé 6,3 milliards d'euros, en hausse de 8,8 % sur an.

La restauration rapide, dont le prix moyen toutes taxes comprises est inférieur à 8 euros, représente 7 repas sur 10 pris hors domicile.

## ANNEXE N°3 : FAST-FOOD : QUAND LES FRANÇAIS RÉINVENTENT LEUR PAUSE DÉJEUNER

Source : *lemonde.fr* 12/08/2009

Lentement mais sûrement, les parts de marché du hamburger sur le secteur de la restauration rapide, un des rares à avoir profité de la crise économique, sont grignotées par des alternatives séduisantes. Entre les pâtes prêtes à consommer, les étalages de la grande distribution, les fast-foods de chefs étoilés... la concurrence est rude.

« Dans un contexte de récession économique, et son corollaire de mauvaises nouvelles, les ménages choisissent massivement les établissements où l'addition est la plus basse », note Valérie Cohen, dans Le marché de la restauration rapide, les nouveaux concepts, une étude réalisée par le cabinet de conseil Xerfi.

Si les statistiques restent très favorables aux leaders du marché – 71 % des repas pris en dehors du domicile coûtent moins de 10 euros TTC, boissons comprises – McDonald's, Quick, Brioche Dorée et Paul doivent désormais faire face à trois nouvelles tendances : la restauration rapide thématisée (autour des pâtes par exemple), les produits proposés par la grande distribution, et les fast-foods haut de gamme.

### DIVERSIFIER POUR MIEUX REGNER

« Maintenant qu'on a fait le tour du sandwich et du hamburger on cherche à diversifier l'offre » explique Bernard Boutboul, directeur du cabinet Gira Conseil, spécialisé dans la restauration. Selon lui, « S'ils se débrouillent bien, Mezzo di pasta et Francesca, enseignes spécialisées dans les pâtes, ont de très beaux jours devant elles ».

Le principe se veut ludique : les pâtes sont préparées à la demande, accompagnées d'une sauce au choix parmi une dizaine de propositions, et dont le prix varie entre 1,50 € et 6 € pour les recettes les plus sophistiquées. Prêtes à emporter, dans des boîtes en carton plastifié, elles peuvent aussi être consommées sur place. Considérées comme « un plat plus sain que le hamburger ou la pizza », le concept plaît beaucoup aux femmes, souligne Carine Ledoux, responsable marketing et communication de Viaggio, une des enseignes de fast-foods de pâtes. La vigilance reste néanmoins de mise pour M. Boutboul : « Le monoproduit n'est pas un franc succès en France, il est important que ces établissements diversifient progressivement leur offre pour fidéliser les clients. »

Les grandes surfaces l'ont bien compris. Monoprix, avec son Daily Monop', propose une gamme de produits en self-service, donc encore plus rapide. Avec une addition de 9 euros en moyenne, et déjà 7 magasins indépendants, la direction aurait l'intention de développer ce mode de distribution dans tout l'Hexagone. La concurrence suit : Franprix a lancé le concept du *Frais and fresh*, des produits moyen de gamme avec la possibilité de les réchauffer sur place.

### « LES CHEFS RENDENT AU FAST-FOOD SES LETTRES DE NOBLESSE »

Dernière tendance, celle du fast-food chic, qui redore le blason d'un genre jusque-là boudé par les gourmets. Ceux qui, comme Exki (une enseigne de fast-foods bios), vantent les mérites du « naturel et sain, sans additifs » sont en forte progression. Pour Laurent Khan, directeur général d'Exki, « l'équilibre alimentaire des recettes en général, et non seulement sur quelques produits comme dans les fast-foods traditionnels, représente un avantage ». Et ce malgré des prix sensiblement plus élevés que ceux de McDonald's (le ticket moyen est à 12 euros sur place). Mais « ces établissements visent une clientèle aisée, urbaine, un microcosme pour l'instant, bien qu'ils soient sous le feux des projecteurs », rappelle Bernard Boutboul.

Même si « la restauration rapide haut de gamme est encore marginale, et ne vise pas la même clientèle que celle des leaders de la restauration rapide, elle est fondamentale car elle influence le marché. » Lorsque des chefs étoilés au guide Michelin, comme Paul Bocuse, se lancent dans le « toasté de jambon cuit au torchon et son comté AOC », « un tabou disparaît : la restauration rapide n'est plus le pendant négatif de la tradition. Les Américains ont les yeux rivés sur le territoire français : le pays de la gastronomie est en train de réinventer la restauration rapide par le haut... La France fait un pas qui est vraiment unique », veut croire Bernard Boutboul.

Ni le bio, ni la haute gastronomie ne semblent cependant en mesure d'inquiéter le célèbre M jaune. Le chiffre d'affaire des enseignes émergentes reste encore bien en dessous de celui des leaders du marché. McDonald's – dont la stratégie de développement s'adapte, petit à petit à la concurrence – a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de plus de 3 milliards d'euros en France. En hausse de plus de 11 % par rapport à l'année précédente. Des chiffres qui devraient encore progresser en 2009, où la firme prévoyait la création de 30 nouveaux restaurants. Célia Héron

## ANNEXE N° 4 : LA RESTAURATION RAPIDE : UN MARCHÉ TRÈS PORTEUR

Source : <http://www.franchisekey.com>, 18.11.2009

Les sandwicheries, fast-foods et autres enseignes de franchise restauration rapide ne connaissent pas la crise et offrent de belles opportunités. Il est vrai **qu'elles possèdent tous les atouts pour réussir** : elles offrent un repas équilibré pour une somme modique.

Les Français ont dépensé plus de 12 milliards d'euros dans les franchises de restauration rapide l'an dernier. Celles-ci attirent près deux tiers de la clientèle des restaurants traditionnels.

**Tous les grands noms du fast Food ont fait preuve de créativité et d'innovations pour satisfaire les clients de ce modèle de restauration.** Par obligation pour certains, par goût pour les autres : peu de temps pour déjeuner le midi, un endroit de rencontre pour les plus jeunes. Les enseignes ont tous 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.

De grands noms de la **franchise de restauration rapide**, enseignes originales et dynamiques recrutent : KFC (spécialiste de produits uniquement à base de poulet), Subway (sandwich fabriqué à la demande, La Boîte à Pizza (pizza livrée à domicile et à emporter), Jack's Express (hamburgers, moules et pizzas), Pizza Sprint (pizza livrée et à emporter), La mie Câline (pain, viennoiseries, pâtisseries, sandwiches, salades et produits traiteur), Fournil Saint Nicolas (boulangerie, pâtisserie, viennoiserie, salon de thé), Waffle Factory (offre de gaufres sucrées ou salées) !



## ANNEXE N° 5 : RESTAURATION RAPIDE : UN MARCHÉ DE 30 MILLIARDS QUI ATTISE LES CONVOITISES

Source : <http://www.france-amerique.com> 10 février 2010

**Avec plus de 30 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2009 en France, le marché de la restauration rapide attise les convoitises, notamment celles de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution qui veulent aussi une part du gâteau.**

« Ce marché a gagné 10 milliards en 5 ans (+ 54,7 %) et il va continuer de croître », prédit Bernard Boutboul, directeur de Gira Conseil, cabinet d'études spécialisé dans la restauration. Et ce marché est tiré par les grandes et moyennes surfaces qui élargissent leur offre au rayon snacking, celui des produits alimentaires prêts à consommer. Déjà, 22 % des près de 2 milliards de sandwiches vendus en 2009 proviennent de grande et moyennes surfaces, selon Gira.

Pour les consommateurs, la grande surface a l'avantage d'être moins chère et pratique car elle permet de faire d'autres courses en même temps. En outre, « la qualité des sandwiches s'est améliorée », souligne M. Boutboul. Ainsi, le spécialiste du sandwich préemballé Daumat (100 millions de sandwiches/an) a revu toutes ses recettes de pain, avec le chef-conseil Gontran Cherrier, et revu quelques garnitures.

Les pains sont naturels (sans émulsifiants ni conservateurs), moins élastiques. Impossible en revanche de proposer des baguettes croquantes en sandwiches réfrigérés et préemballés, « le froid casse les molécules », se désole Patrick Lefranc, directeur marketing. Le chef a revu aussi certaines garnitures, allégé les sauces. Il a par exemple ajouté de la pulpe de citron et du concombre coupé en dés pour rendre un sandwich au pain de mie au thon « plus frais et plus croquant ».

Pour capter ce marché du snacking, l'industrie agroalimentaire s'est récemment lancée dans les cups, box et autres cocottes. Il s'agit le plus souvent de pâtes en sauce et de quelques plats cuisinés individuels, dans des boîtes hermétiques en carton et plastique, qui incluent une fourchette, à réchauffer au micro-ondes.

Initiateur de la formule, il y a un an, Sodeb'O et ses 12 variétés de Pastabox (pâtes en sauce) dit avoir, en 8 mois, pris 5 % de parts de marché au rayon traiteur en grandes et moyennes surfaces (GMS). « C'est une vraie innovation », qui a trouvé un public car elle a répondu à un besoin de « rapidité, de goût et de coût, sans oublier l'aspect ludique », souligne Christelle Buetas, chargée du marketing.

A leur tour, Panzani et sa filiale frais Lustucru lancent leurs Lunch Box. Des pâtes fraîches pour Lustucru, disponibles en GMS, qui se conservent une quinzaine de jours au frigo. Panzani propose une version pâte sèche qui se conserve un an à température ambiante. C'est « la première fois » que Panzani-Lustucru s'intéresse au rayon snacking, reconnaît le fabricant de pâtes. Barilla a surgelé les pâtes de sa pastacup, pour les magasins ou les petits fast-food qui disposent d'un micro-ondes. Les emballages permettent de ne pas se brûler les mains, assure-t-on, et de conserver la chaleur 20 à 30 minutes, selon les modèles.

Les autres industriels de l'agroalimentaire ne se limitent pas aux pâtes pour pénétrer ce marché lucratif. Marie propose des Kitchen box de mini-knacks/purée, de plats préparés plus traditionnels. Idem pour d'Aucy, et ses torsades à la bolognaise, chili con carne ou saucisses lentilles.

Davigel (Nestlé) réserve ses cocottes de tajines de poulet, de poisson/riz/petits légumes et de risotto de poulet à la restauration rapide, voire au room service des certains petits hôtels ou aux cantines d'entreprise qui souhaitent développer une offre à emporter.

## ANNEXE N° 6 : LE POURQUOI DU NON RETOUR DE BURGER KING EN FRANCE !

Source : <http://www.fastandfood.fr/> 29 avril 2009,

Lors d'un séjour en Allemagne quand j'étais petit, j'ai découvert **Burger King** sans vraiment savoir qui était le Monsieur à la couronne qu'on surnommait le King. Le seul souvenir que j'ai pu retenir c'est que c'était vraiment bon et que pour moi Burger King c'était Allemand. Puis lors de mes séjours Allemands, quand nous étions dans la voiture, je cherchais des yeux Burger King mais rien... Puis le temps a fait que j'ai grandi, que je me suis habitué à Quick et McDonald's, oubliant Burger King qui s'était retiré depuis longtemps de France.

Voici qu'aujourd'hui une rumeur, fondée sur du vent comme chaque mois, nous annonce le retour de Burger King en France; c'est bien sympathique de mentir aux gens pour seulement attirer du monde sur son blog donc après la réponse à de nombreux mails, j'ai voulu ressortir cet article qui trainait dans la cuisine de ce blog.

Malgré les nombreuses pétitions, groupes facebook, malheureusement un retour français n'est pas du tout envisageable. J'ai voulu cibler les points importants qui selon moi vous démontreront le pourquoi du non retour de Burger King en France.

**La place pour un troisième fast food ?** En effet depuis la disparition de Burger King, c'est le petit français Quick qui à pris sa place s'imposant comme numéro 2 dans notre pays. La plupart des bons emplacements sont détenus par Quick et McDonald's, laissant ainsi un retour de Burger King limité sur le marché français à cause d'emplacements difficiles à trouver pour s'imposer dans les lieux les plus fréquentés. Oui mais si Burger King rachète Quick c'est bon non ? Evidemment plusieurs fois la rumeur est apparue ici et là mais Quick se sent de mieux en mieux en Europe avec des ouvertures en Espagne, en Russie, une progression en France et en Belgique alors pourquoi partir ?

**Pas intéressé par le marché français ?** Burger King n'a pas fait sa priorité de notre cher pays français tout simplement car leur stratégie marketing et leur volonté d'expansion sont tournées vers d'autres pays notamment le Japon. Nous voyons aussi de grandes campagnes aux Etats-Unis (Whopper Virgins, Facebook Whopper, Disparition du Whopper de la carte...), où la marque se bat au jour le jour avec McDonald's, c'est bien son terrain de jeu. Les opérations dans le reste du monde sont plus discrètes, mais tout comme ces concurrents donc rien à leur

envier. C'est ainsi qu'aujourd'hui Burger King se focalise plus sur des pays où il est déjà bien présent avant de se lancer dans une nouvelle aventure, la désillusion qu'ils ont connue dans les années 1990 les fera réfléchir deux fois avant de s'y réinstaller.

**La nostalgie de la seconde génération ?** Je le dis assez souvent quand on me pose la question, tout le monde a la nostalgie de Burger King, du bon Whopper et n'hésite pas à en prendre un dès qu'il voyage à l'étranger mais il suffit d'imaginer tout simplement le retour de Burger King demain en France, après quelques semaines, cette nostalgie que vous aviez n'aura-t-elle pas disparu ? Et le fameux BK que nous connaissions deviendra le banal McDonald's du coin de la rue. Et si nous analysons aujourd'hui le type de personnes qui se rappellent de Burger King, cela commence à partir d'une vingtaine d'année allant jusqu'à la trentaine, car si vous demandez à des enfants de cinq à dix ans, quelle est leur fast food préférée, ils vous répondront McDonald's sans aucune hésitation.

**Un concept inadapté au marché français ?** C'est bien ce qu'a connu la chaîne Américaine lors de son introduction en France, elle avait tout simplement plaqué le modèle américain sur notre marché, introduisant ainsi une stratégie marketing les amenant à leur perte. Il faudra peut être à la chaîne, dévoiler une communication différente, ne pas se cantonner dans les grandes villes comme à l'époque et se développer en province par exemple. Avec les campagnes « mangerbouger » pourra-t-on voir des triple whopper au menu alors que McDonald's lance le Big Mac au pain complet ? Beaucoup de questions et de doute sont ainsi émis et mis en avant !

## ANNEXE N° 7 : SEULE FACE À MCDONALD'S, QUICK A CHOISI DE SE DÉMARQUER PLUTÔT QUE DE COPIER. RECETTE ET HISTOIRE DE GOÛTS. QUICK, VINGT ANNÉES DANS LA PEAU D'UN CHALLENGER

Source : <http://www.journaldunet.com/management> (26 juin 2003)

D'un côté 319 restaurants. De l'autre 981. Depuis plus de vingt ans, le Belge Quick et l'Américain McDonald's s'affrontent sur le marché français de la restauration rapide. Un affrontement qui est devenu depuis 1997 un face à face. Après avoir absorbé les restaurants Freetime, le groupe belge a bouclé il y a six ans le rachat du réseau Burger King France. Quick est aujourd'hui le challenger unique de McDonald's avec 26,5 % de part de marché en France.

La stratégie du challenger est un art consommé pour le groupe belge. Une stratégie dont la clef de voûte est la différenciation. « Le pire pour nous serait d'imiter, reconnaît Roland Higgins, directeur du pôle communication. Nous avons développé un mix de valeurs afin d'avoir un propre positionnement. » Parmi ces valeurs, la culture européenne. Quick revendique volontiers son enracinement sur le Vieux Continent. Une position alternative sur un marché où la culture américaine est pourtant omniprésente, hamburger oblige.

Mais ne cherchez pas cette culture européenne dans les noms des produits. Chez Quick, la carte comprend le Mega Giant, le Long Chicken ou encore le King Fish. « Ce positionnement européen, nous l'entretenez avant tout sur les goûts que nous proposons, poursuit Roland Higgins. Sur les deux grands axes du goût, nous nous démarquons. Nos produits sont élaborés sur des bases salées et amères alors que les produits américains partent sur le sucré et l'acidulé. »



Le goût est notre image»

Roland Higgins, Quick

Plutôt que d'entrer dans une guerre des prix ou des implantations sur les restaurants, Quick a fait le choix de se forger sa propre identité gustative. Cette identité est largement soutenue par le nouveau slogan publicitaire de la chaîne, « Nous, c'est le goût ». Ce slogan a été lancé au printemps dernier lors d'une campagne TV, radio et affichage élaborée par Challenger House. Un positionnement qui, aux yeux des aficionados de la restauration rapide, revêt à l'enseigne une image alternative face à l'empire McDonald's. Et tout est bon pour cultiver cette différence, jusqu'au type de pain proposé, « car le pain est un élément important de la culture culinaire européenne ». Le groupe propose aujourd'hui sur ses hamburgers du pain de mie, de pain gris et du pain aux quatre céréales.

« Ce positionnement, qui est notre image de marque, nous l'adoptons sur tous les marchés où nous sommes présents, souligne Roland Higgins. La communication peut évidemment varier selon les différences culturelles locales, mais les goûts restent les mêmes. » La carte de la différenciation jouée en France par le challenger Quick devient ainsi l'image de marque du leader en Belgique et au Luxembourg où l'enseigne détient 65 % du marché. Sur ces deux pays, les goûts sucrés et acidulés sont réservés au challenger qui n'est autre que McDonald's.

## ANNEXE N° 8 : LA RESTAURATION ET LES PRODUITS BIO

### Quick lance le 1<sup>er</sup> Cheeseburger bio certifié AB

Source : [lhotellerie-restauration.fr/](http://lhotellerie-restauration.fr/) jeudi 16 septembre 2010 14:49

Quick enrichit son offre bio permanente avec un produit chaud. Du 21 septembre au 29 novembre, l'enseigne proposera aussi une version bio de son Cheeseburger auquel se substituera un Club sandwich bio...une offre évolutive. Tous les ingrédients utilisés pour le Cheeseburger bio sont certifiés et provenant de fournisseurs de l'Union Européenne; la plupart disposent du label AB. Quick a fait auditer et certifier AB l'ensemble de sa chaîne logistique (achats, stockage, livraison) pour garantir aux clients une parfaite traçabilité des ingrédients et de l'appellation bio du produit fini. Pour marquer sa différence avec la recette classique, le steak haché bio a la particularité d'être carré et les oignons en forme de cubes. Prix : 2,50 €. Le Cheeseburger bio est également disponible dans les menus enfants avec un surcoût de 0,40€, soit 4,80 € pour la Magic Box (3-8 ans) et 5,90 € pour le Menu Top (9-12 ans).

### Les fast-foods à l'heure du bio

Source : <http://www.geo.fr/>

**L'actu : depuis le début des années 2000, un nouveau type de fast-foods a fait son apparition en France. Surfant sur la vague de l'agriculture biologique, du développement durable et du commerce équitable, ils proposent à une clientèle plutôt aisée et urbaine une alimentation plus saine et équilibrée que celle des fast-foods traditionnels. Une niche investie par différents acteurs, du petit entrepreneur au grand restaurateur, en passant par les chaînes classiques de restauration rapide.**

#### Contexte

- En 1979, le premier restaurant Mac Donald's de France ouvre à Strasbourg. La restauration rapide, appelée communément « fast-food », se développe en France dans les années 1980. Son principe est de proposer un repas commandé, servi, et consommé rapidement, pour un prix minimum. Offrant le plus souvent des produits gras et sucrés comme des hamburgers, des frites, des pizzas ou des sodas, elle a souvent été associée à la « malbouffe ».
- Le 15 novembre 2001, Alain Cojean lance avec son vieil ami Frédéric Maquair, son premier établissement de restauration rapide, qui propose une nourriture saine, équilibrée et de saison.
- En décembre 2008, le restaurateur Marc Veyrat lance son premier fast-food bio, baptisé Cozna Vera, à Annecy.

#### Enjeu

Inspirée par des modèles étrangers comme O'burger, qui propose dans ses restaurants de Los Angeles des produits 100 % bio, la restauration rapide française se convertit peu à peu au bio. Ces nouveaux fast-foods essaient constamment d'améliorer leur offre en proposant toujours plus de produits issus de l'agriculture biologique.

### - Cojean, le premier du genre en France

En 2001, après avoir voyagé pendant plus de 10 ans et « *humé l'air du temps* », Alain Cojean et Fred Maquair, amis et associés, ont voulu proposer des « *choses bonnes et drôles* ». La qualité prime avant tout : « *on offre des produits bio mais pas seulement.* » Les fournisseurs locaux sont privilégiés. Quelques produits comme la mangue et l'ananas blanc sont importés. La carte est élaborée avec 3 mois d'avance, selon les saisons. Selon Fred Maquair, la chaîne ne fait actuellement pas beaucoup de bénéfices, « *juste de quoi aller de l'avant* » et ouvrir de nouveaux restaurants à Paris et à l'étranger.

### - Exki, une initiative belge

Dans ces établissements, le décor est souvent épuré, en matériaux naturels comme le bois. Les plats, en self-service, sont à consommer sur place ou à emporter : salades composées, soupes, quiches, sandwiches, fruits et desserts lactés. Soit des produits « *natural, fresh and ready* » (« *naturels, frais et prêts à consommer* ») comme l'annonce la devise d'Exki, une chaîne belge fondée en 2001 qui multiplie les restaurants en France et qui a réalisé un chiffre d'affaires de 18 millions d'euros en 2007. Le prix, compris entre 10 et 15 euros en moyenne, est un peu plus élevé que dans les fast-foods traditionnels.

### - Bert's, un fast-food de luxe

Une lente conversion suivie également par Bert's, une enseigne de « *restauration rapide haut de gamme* » lancée en 2002 par Olivier Bertrand, qui compte aujourd'hui 45 restaurants à Paris, en Province et à l'étranger. Ici, seuls les petits pains et une limonade sont bio. Toutefois, un effort est fait au niveau des emballages qui sont biodégradables. La chaîne, qui prospère, envisage d'investir les aires d'autoroutes et les aéroports pour élargir une clientèle qui reste majoritairement issue des « *CSP++* » (cadres et professions intellectuelles supérieures). Le prix moyen d'un repas y est de 9,50 euros.

### - Le pari du tout bio chez Cozna Vera

Le chef Marc Veyrat n'a pas fait dans la demi-mesure. Tous les produits proposés chez Cozna Vera, une épicerie-restaurant lancée l'année dernière à Annecy, sont issus de l'agriculture biologique. Dans ce fast-food où l'on mange « *sans attendre à partir de 5,60 euros* », comme l'indique le site Internet, tout est fabriqué sur place. Les produits ne sont pas conservés plus de trois jours. Un plus qualitatif par rapport aux autres enseignes qui peut vite devenir un handicap : « *si nous voulons nous agrandir, nous devons créer un laboratoire central avec des antennes locales dans chaque ville où nous voulons nous installer* » explique Marc Veyrat. Un obstacle que compte bien surmonter le chef ambitieux qui ouvrira son prochain restaurant à Genève et envisage déjà de créer une « *fondation pour la bonne bouffe* » pour que le bio ne soit pas qu'une mode. Celui qui se définit comme « *un vrai cuisinier du fast-food* » compte montrer que les produits issus de l'agriculture biologique ont du goût s'ils sont préparés convenablement.

### - Mac Donald's, vers le fast-food bio ?

De son côté, Mac Donald's, qui reste attentif à l'évolution du marché, commence à prendre en compte la donne bio et envisage de faire évoluer son cahier des charges pour proposer un ou plusieurs produits bio. Le géant de la restauration rapide pourrait même créer sa propre filière d'approvisionnement en produits bio. Le débat

Se pose en effet la question de l'insuffisance de la production française qui pourrait freiner l'essor du bio dans la restauration rapide. L'agriculture biologique ne représente que 2 % de l'ensemble de la production agricole de la France qui doit importer une grande partie des produits bio qu'elle consomme.

Pour le Syndicat national des entreprises biologiques (Synabio), l'arrivée de ces nouveaux acteurs sur le marché du bio est l'occasion de dynamiser la filière et de favoriser le développement de surfaces biologiques.

Si les enseignes de restauration rapide font preuve de transparence, Cécile Frissur, déléguée général du Synabio, ne veut pas qu'il y ait des problèmes au niveau des contrôles. Le Syndicat travaille actuellement à la rédaction d'un cahier des charges commun à tous les acteurs de la restauration commerciale.

## ANNEXE 9 : LA RESTAURATION RAPIDE ET LA VIANDE HALAL

### Polémique autour d'un hamburger

Source : [lhotellerie-restauration.fr/](http://lhotellerie-restauration.fr/) mardi 23 février 2010 15:21

Depuis le 30 novembre dernier, la chaîne de restauration rapide Quick proposait, dans 8 de ses 362 restaurants de l'Hexagone, une carte composée à 100 % à base de viande halal. À Roubaix, le maire y voit une discrimination et porte plainte.

Pas de campagne de publicité, ni aucune communication de la part du groupe pour tester sa nouvelle offre commerciale : ne proposer que de la viande halal dans 8 de ses établissements (situés à Argenteuil, Garges-lès-Gonesse, Buchelay, Marseille, Toulouse, Roubaix et Villeurbanne). Une expérience prévue sur une période limitée. Pour Quick, « *il s'agissait seulement de suivre les évolutions du marché, chercher à y répondre et faire des tests en conséquence. Tester une offre de produits à base de viande certifiée halal s'inscrit dans une tendance où, en France, grande distribution, industrie agroalimentaire, restauration et notamment restauration rapide de chaîne, proposent des gammes de produits ou des cartes de produits exclusivement halal.* »

Il faut dire que le marché de la viande halal est en plein boom en France, bénéficiant d'un taux de croissance de l'ordre de 10 %, pour un potentiel de 5 millions de consommateurs. Selon une étude réalisée par le cabinet Solis, spécialisée dans les études marketing ethniques, la consommation halal devrait générer en 2010 un chiffre d'affaires de plus de 5,5 milliards d'euros. Bien loin devant le marché des produits bio qui connaît pourtant une forte croissance, mais dont le chiffre d'affaires est estimé selon l'agence Bio à 2,6 milliards d'euros pour 2008.

« *Discrimination* ».

En décidant d'appliquer le tout halal (c'est-à-dire en respectant le rite musulman de l'abattage et bannissant tout produit issu de la viande porcine) dans ces 8 restaurants, Quick a donc remplacé le bacon par de la dinde fumée. Cette politique commerciale a déplu au maire socialiste de Roubaix, **René Vandierendonck**, qui a déposé plainte le 4 février contre la chaîne de restauration rapide pour discrimination. Cet ancien professeur de droit des libertés publiques reproche au Quick de Roubaix de ne proposer que du halal aux consommateurs, constituant ainsi une discrimination au sens de l'article 225-2 du code pénal, qui prévoit « *qu'on n'a pas le droit de subordonner la fourniture d'un bien ou d'un service à une condition fondée sur l'appartenance ou la non-appartenance religieuse* ».

Difficile, techniquement et économiquement, de faire cohabiter des menus halals avec de la viande de porc dans un même établissement. Depuis, le maire de Roubaix propose à Quick de reprendre un local vacant afin d'ouvrir un restaurant non halal. L'enseigne reste très discrète sur cette polémique, et précise « *qu'à l'issue du test, et au regard de l'analyse des résultats, elle décidera de maintenir ou pas cette offre dans certains de ses restaurants.* » Pascale Carbillat

### Que va faire Quick exactement ?

Source : Site « L'Expansion » 30/08/2010

- L'enseigne de fast-food y va doucement, mais sûrement. Après un test de plusieurs mois lors duquel huit restaurants ont proposé uniquement des produits halal, **Quick a décidé d'étendre l'expérimentation**. Quatorze nouveaux sites, dont dix en Ile-de-France, vont ainsi venir grossir la liste des restaurants 100 % halal. Enfin, presque 100 %... Car Quick va aussi proposer à la vente un hamburger traditionnel. Mais attention : il ne sera pas préparé sur place, mais seulement réchauffé. Ceci pour éviter les accusations de discrimination.

### Pourquoi ces accusations de discrimination ?

Plusieurs élus, de droite comme de gauche, ont fait part de leur mécontentement avant même l'annonce officielle de Quick. Claude Capillon, maire UMP de Rosny-sous-Bois, dénonçait la « stigmatisation d'une population ». Et Gilles Poux, maire PCF de La Courneuve, estimait que Quick rentrait « dans un comportement communautariste ». Et il ajoutait : « Ce n'est pas l'idée que je me fais du vivre ensemble ». La même polémique avait accompagné le lancement du premier Quick halal à Roubaix, au début de l'année. Une polémique exagérée, selon Aziz Senni, un business angel qui avait investi dans un fast-food halal à Mulhouse en 2007 : « A l'accusation de discrimination, je réponds segmentation marketing. Les huit Quick qui proposent des menus 100 % halal sont tous implantés en banlieue, un espace essentiellement habité par des personnes de confession musulmane ». Et de préciser : « Quick a constaté que ses clients recherchaient de la viande halal et leur en propose. On ne va pas leur demander de proposer des produits qui ne se vendent pas ».

### Et ça se vend bien, les hamburgers halal ?

Plutôt, oui. Les résultats dévoilés par Quick ce mardi sont impressionnants. Dans les huit restaurants halal, pendant la phase de tests qui a duré plusieurs mois, la hausse des ventes a été de 100 %, la fréquentation a doublé et le ticket moyen a « enregistré une forte progression ». Et 25 emplois ont été créés en moyenne dans chaque restaurant. C'est vrai que les consommateurs semblent apprécier, comme le montre ce reportage de L'EXPRESS.fr au Quick halal d'Argenteuil, où même les non-musulmans se sont faits à la nouvelle offre. Quick surfe en fait sur le très fort développement du business halal, très bien décrit dans cette enquête de *L'Express* : « cette niche, autrefois perçue comme peu rentable, est devenue particulièrement juteuse. Elle affiche un rythme de croissance de 15 % par an et dépasse même l'alimentation bio et ses 3 milliards d'euros ». Selon l'institut d'études Solis, auteur d'une enquête sur le sujet, le halal devrait générer 5,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2010, dont 1 milliard pour la restauration et 4,5 milliards pour le panier de la ménagère.



Et les musulmans, qu'en disent-ils ?

Les consommateurs interrogés par L'EXPRESS.fr sont dans l'ensemble satisfaits, à l'image de Mounir pour qui « c'est vraiment bien, avant, on prenait le sandwich au poisson, maintenant on vient ici au moins quatre fois par semaine ! ». Mais au sein même de la communauté musulmane, une polémique commence à poindre. Comme l'explique le site Al-kanz, spécialisé dans les informations à destination de la communauté musulmane, certains prédicateurs s'élèvent contre des certifications halal abusives. Il y aurait le vrai et le faux halal, comme le déplore Abou Anas, un prédicateur parisien : « Il peut vendre de l'alcool, il ne fait pas la salat (prière), il ne fait pas la jumu'a (prière du vendredi), mais toute la terre va dire que c'est halal. Pourquoi ? Parce que derrière y a de l'argent à se faire. Carrefour l'a compris, Champion. Tout le monde, tout le monde va s'y mettre. Dans les mois à venir, même dans les années à venir, il n'y aura pas un magasin qui ne vendra pas du pseudo-halal ou du vrai halal ». **Et d'attaquer les certifications issues de la mosquée de Paris et de la mosquée d'Evry-Courcouronnes... Celles-là même dont se prévaut Quick.**

- **Les 22 restaurants proposant de la viande halal**

22 restaurants sur les 366 du réseau Quick en France proposent une offre de produits à base de viande certifiée halal, soit 6 % des établissements.

- **Les 8 restaurants test qui continuent à proposer cette offre**

Argenteuil (95) • Garges-les-Gonesse (95) • Mantes Buchelay (78) • Marseille (Route de Lyon et centre commercial le Merlan) (13) • Toulouse Mirail (31) • Roubaix (59) • Villeurbanne route de Genas (69).

- **14 nouveaux établissements**

Sur ces 22 restaurants, 6 sont exploités en propre par Quick, les 16 autres sont des franchisés. 15 d'entre eux sont des restaurants 'solo drive' de périphérie, 4 sont en centre-ville et 3 sont situés dans des centres commerciaux (Marseille Le merlan, Sevran, Chelles).

### **Pas de produits halal chez Mc DONALDS**

Source : <http://www.kouz-cooking.fr>

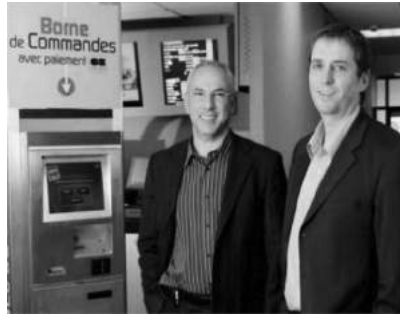
### **R. : Envisagez-vous de proposer des produits à partir de viande halal, comme le teste actuellement votre concurrent Quick ?**

N.T. : Non, pas du tout. Il n'est pas question chez McDonald's de créer une offre en fonction des convictions religieuses de chacun. Toutefois, il est important que chaque consommateur puisse trouver une offre qui lui convienne. Pour nos clients de confession musulmane, très nombreux dans nos restaurants, nous comptons davantage sur le développement de l'offre autour du poisson. Nous avons le traditionnel « Filet O'Fish », et dorénavant nous avons aussi le « Grand Fish ».

## ANNEXE N° 10 : LA BORNE DE COMMANDE POUR LA RESTAURATION SÉDUIT LES CONSOMMATEURS

Source : .Ihotellerie-restauration.fr mardi 26 mai 2009

**Bussy-Saint-Georges (77)** Fort du succès rencontré par ses bornes de commande dans le secteur de la restauration rapide, Acrelec, affiche pour la cinquième année consécutive une croissance à deux chiffres.



**Acrelec** est l'inventeur et le leader sur le marché des bornes de commande pour la restauration rapide. Fondée par deux experts des nouvelles technologies et de la restauration rapide, la société a bâti son succès sur sa capacité d'innovation et son anticipation des besoins du marché. Pour 2008, Acrelec affiche un chiffre d'affaires de 15 millions d'euros, en croissance de 20 % par rapport à l'exercice 2007. Selon **Jacques Mangeot**, Directeur général d'Acrelec, « *le développement du secteur de la restauration rapide en France et notre stratégie de développement international nous permettent d'envisager une croissance de 30 % pour l'année 2009* ».

Afin de maintenir sa position de leader en proposant des solutions industrielles tournées vers l'avenir, l'intégralité des bénéfices d'Acrelec est réinvestie dans les projets de R&D. De plus, pour répondre aux demandes croissantes de ses clients français et internationaux, Acrelec, qui compte aujourd'hui 100 collaborateurs – 7 fois plus qu'en 2004 – envisage la création de 50 emplois supplémentaires en France et à l'international d'ici la fin 2009.

### Les bornes de commande permettent d'accélérer le service

Mises à disposition des usagers par les entreprises de transports comme Air France, la SNCF ou encore la RATP, les bornes de commande ou d'enregistrement, répondent à l'évolution tant des attentes consommateurs que des contraintes opérationnelles des sociétés.

Les bornes de commande Acrelec permettent de passer commande sur un écran tactile en quelques secondes grâce à une interface logicielle intuitive et conviviale, de régler par carte bancaire et de retirer immédiatement son repas à un comptoir dédié. Implantées dans les principales enseignes de restauration rapide présentes en France, ces bornes, tendent aujourd'hui à devenir un mode de consommation à part entière comme l'a été le « Drive » à son époque. Ces bornes apparaissent comme un complément des lignes de caisses et n'ont pas vocation à les remplacer. Selon une étude réalisée par Acrelec, 94 % des utilisateurs constatent une accélération significative du service ; 83 % ont plus de temps pour commander et se sentent « plus libres » ; et 73 % apprécient la facilité d'utilisation des bornes.

La satisfaction client se traduit par une dynamisation de l'activité commerciale. Les clients peuvent commander à leur rythme et se sentent plus libres dans leur choix. Pour les restaurants équipés, les bornes de commande Acrelec représentent environ 30 % des ventes aux heures de pointe et, en moyenne, 10 à 20 % du chiffre d'affaires journalier des restaurants. Dans la plupart des enseignes, cette technologie a significativement augmenté le chiffre d'affaires des restaurants et permis d'absorber un plus grand flux de clientèle. Avec près de 1 000 bornes implantées chez les principaux acteurs de la restauration rapide – McDonald's, KFC, Quick – Acrelec poursuit actuellement son développement en proposant des solutions sur-mesure à différents secteurs d'activité : grande distribution, restauration, fleuristeries... et envisage de développer ses solutions pour répondre à tout lieu ayant à gérer des pics de fréquentation : stades, parcs de loisirs...

## ANNEXE 11 : QUICK ET LA RESPONSABILITE SOCIETALE

### Quick veut renforcer sa démarche d'entreprise responsable

Source : [lhotellerie-restauration.fr/](http://lhotellerie-restauration.fr/) vendredi 20 mars 2009

Avec 200 millions de repas servis en 2008 dans 450 restaurants, l'enseigne de restauration rapide a créé en octobre 2008 l'Institut Quick. Objectif : coordonner des projets dans les domaines de la nutrition et la qualité, l'environnement et les talents. L'occasion d'un focus emploi sur la chaîne d'origine belge, avec Christiane Dutray, DRH France au sein du groupe Quick.

### Quick teste un bâtiment totalement écolo

Source : [lhotellerie-restauration.fr/](http://lhotellerie-restauration.fr/) mercredi 29 avril 2009

**Dammarie-les-Lys (77)** Toiture végétale, ossature bois, récupération des eaux de pluies, peinture contenant peu de solvants... L'enseigne s'est donné pour objectif d'aller le plus loin possible dans les performances environnementales pour ce restaurant expérimental.



Le plus spectaculaire : le toit végétal complété d'une pompe à chaleur et de panneaux solaires.

C'est une première sur bien des plans. La nouvelle 'box' de Quick, inaugurée dans une zone de bureaux et de loisirs en cours d'aménagement à Dammarie-lès-Lys (77), teste une série d'innovations en matière environnementale. « *Nous avons voulu aller le plus loin possible dans l'application des normes HQE (haute qualité environnementale), un référentiel complet qui ne se limite pas aux seules économies d'énergie, mais prend en compte tous les impacts d'une construction sur son environnement* », explique **Audrey Limozin**, ingénieur, spécialiste de ces questions et chef de projet chez Quick. Ainsi, en préalable, les concepteurs ont pris soin de vérifier si le bâtiment menaçait une espèce animale ou végétale protégée. Ce qui était le cas pour deux séquoias pleureurs, une espèce rare, qu'il a fallu préserver en établissant un périmètre suffisant autour d'eux.

### Matériaux et techniques de pointe

Mais c'est bien sur le choix des matériaux et les aménagements du bâtiment que les innovations sont les plus intéressantes. Première option : une ossature tout en bois, murs et charpente. Pas faite de n'importe quel bois, mais d'un bois « *certifié issu de forêts gérées durablement* ». Pour en augmenter l'efficacité thermique, cette ossature est isolée avec de la fibre de bois. Chose rare, le restaurant est doté d'un toit végétal. Il est fait d'un substrat de terre sur lequel poussent des plantes spécialement sélectionnées. Les avantages de ces choix : l'emploi de matériaux naturels renouvelables, leur durabilité et surtout leur efficacité thermique. En complément, une pompe à chaleur trône sur le toit, permettant d'assurer à moindre coût chauffage et climatisation, hiver comme été. Par ailleurs, deux panneaux solaires fournissent l'énergie nécessaire pour la production d'eau chaude.

### 20 % d'économies en eau et électricité

Les eaux de pluie sont récupérées. Les architectes ont même imaginé un système qui permette de capter les eaux de ruissellement du parking et ont installé un bassin où l'eau est purifiée grâce à des plantes aquatiques avant d'alimenter un réservoir souterrain. En respect de la réglementation, cette eau ne peut toutefois qu'être utilisée à l'extérieur du bâtiment.

Chaque intervention sur le bâtiment a été examinée de près. Outre l'utilisation du bois, pour le mobilier également, on utilise, ici, une peinture labellisée NF environnement, contenant peu de solvants.

Côté cuisine comme côté emballages, Quick tente de renforcer des solutions déjà mises en place ces dernières années. Ainsi, les équipements ne sont allumés qu'à mesure des besoins et les équipes constamment sensibilisées. Quant aux emballages, ils ne sont plus en polystyrène mais en 'nano cannelures', du carton 100 % recyclable. « *Pour l'élimination des déchets, nous dépendons encore de l'existence ou non d'une filière locale. Nous passons toutefois des accords avec nos fournisseurs pour la reprise des emballages* », observe Audrey Limozin. « *Au bilan, je crois que nous avons fait, dans ce bâtiment, tout ce qui est possible de faire en tenant compte des contraintes de gestion et d'entretien d'un restaurant. L'un des objectifs est de réaliser une économie globale d'électricité et d'eau de 20 %. Le surcoût de dépenses est d'environ 20 %. Le gain est aussi esthétique avec un côté très naturel et une présence très forte de la verdure.* »

Quick a d'ores et déjà programmé pour cette année la construction de trois autres restaurants de ce type en bois. Deux autres Quick, dans le Sud de la France, vont, eux, être équipés de panneaux solaires.

**Quick se met au kraft et soutient l'opération 'Ensemble, replantons la forêt'**Source : [lhotellerie-restauration.fr/](http://lhotellerie-restauration.fr/) jeudi 25 juin 2009**Le logo de l'opération figurera sur les sacs kraft.**

À partir de juillet, la chaîne Quick utilisera du papier kraft naturel pour la fabrication de ses sacs de vente à emporter. Elle s'engage en effet dans l'opération lancée en avril par le groupe Gascogne 'Ensemble, replantons la forêt' (un logo et un texte explicatif figureront sur les sacs) afin sensibiliser ses clients à la catastrophe écologique qui a frappé la forêt des Landes (le 24 janvier, un tiers du massif a été détruit à la suite du passage de la tempête Klaus). Le but est d'accélérer le nettoyage et la replantation du massif forestier aquitain.

Cette décision s'inscrit, en outre, dans le cadre des travaux de l'Institut Quick pour réduire l'empreinte environnementale de l'activité des restaurants.

## **A**NNEXE N° 12 : RESTAURATION RAPIDE ET POLITIQUE DE GESTION DU PERSONNEL

### **RESTAURATION RAPIDE : DES EMPLOIS SUR UN PLATEAU**

Source : [lemarchedutravail.fr/](http://lemarchedutravail.fr/)

*La restauration rapide pâtit d'une mauvaise image. Pourtant, bien dans son assiette, le secteur crée près de 10 000 emplois par an et ouvre ses portes aux candidats sans qualification ni expérience.*

« Devenez manager à 22 ans ! » Ça se passe comme ça dans la restauration rapide ! C'est en tout cas l'alléchante proposition faite par McDonald's, le leader du marché, où 40 % des équipes de direction auraient commencé au bas de l'échelle des restaurants.

Mais l'axiome de progression de carrière est le leitmotiv de tout le secteur. « Chez les adhérents du Snarr, en moyenne 70 % des directeurs de restaurant sont issus de la promotion interne et 20 % du personnel du siège viennent du terrain, s'enorgueillit ainsi le Syndicat national de l'alimentation et de la restauration rapide. Les entreprises qui offrent de telles perspectives de carrière ne sont pas si nombreuses. »

Et le diplôme ne constitue pas le premier critère d'embauche.

« L'essentiel, c'est d'être motivé et d'avoir le sens du commerce », résume José Castro, DRH de l'enseigne Pomme de Pain. Mieux vaut aussi être réactif et aimer travailler en équipe. En effet, même si les Bac +2 sont très appréciés comme managers et les diplômés de 3<sup>e</sup> cycle recherchés pour des fonctions au siège (ressources humaines, marketing, contrôle de gestion...), les postes d'employés polyvalents, ou équipiers, qui concentrent la majorité des salariés, sont accessibles aux personnes sans formation ni expérience. Beaucoup sont confiés à des étudiants – 43 % des effectifs chez Quick et 52 % chez McDonald's –, embauchés essentiellement à temps partiel mais en CDI. Des jeunes recrues extrêmement difficiles à fidéliser.

Confrontées à un turn-over record, les entreprises mettent donc les petits plats dans les grands pour retenir leurs collaborateurs les plus ambitieux et prometteurs. Au menu : parcours de formation diversifiés et développement des compétences pour gravir les échelons, initiatives RH valorisantes... Exemples ? Quick dispose d'un restaurant pilote et d'écoles « maison » pour ses équipiers et ses directeurs. Chez McDonald's, via la validation des acquis de l'expérience (VAE) et en partenariat avec cinq écoles de commerce, un équipier sans diplôme peut décrocher une licence professionnelle (Bac + 3) reconnue par l'Education nationale. Une stratégie qui semble porter ses fruits.

« Depuis 2004, nous sommes parvenus à faire baisser le turnover des équipiers en dessous de la moyenne de notre secteur », se félicite Hubert Mongon, Vice-président ressources humaines de McDonald's France.

On paraît bien loin du cliché de « jobs jetables » qui colle au secteur. Un signe ? McDonald's figure, pour la 5<sup>e</sup> année consécutive, dans le classement des « Entreprises où il fait bon travailler » établi par l'institut Great Place to Work : 4<sup>e</sup> des sociétés de plus de 1 000 salariés et 13<sup>e</sup> place au général.

En outre, à la différence de la restauration traditionnelle, la restauration rapide, forte d'environ 100 000 salariés, ne connaît pas de baisse de régime. Croissance de 6,3 % affichée en 2007, selon la société d'études internationale NPD Group. Avec de nombreux recrutements à la clé. Petit tour de table : KFC, qui emploie 2 600 personnes en France dans 53 restaurants et vise 100 établissements d'ici 2010, devrait créer cette année un millier de postes (1 000 employés polyvalents, 70 assistants managers et 15 directeurs) ; Pomme de Pain et La Brioche Dorée prévoient chacune de recruter 500 vendeurs pour leurs succursales ; Quick a programmé plus de 5 000 embauches en 2008 dans ses restaurants non franchisés ; McDonald's signe tous les ans 25 000 CDI, dont 1 200 créations nettes d'emploi. Reste que le secteur recouvre des réalités très diverses. Car à côté des grandes chaînes nationales, 85 % des quelque 20 000 établissements de restauration rapide emploient moins de 10 salariés.

Ce sont les sandwicheries à enseigne unique, les vendeurs de kebabs, les petites pizzerias sans service en salle...

D'autre part, les chaînes ont adopté la formule de la franchise : les groupes ne possèdent pas tous leurs restaurants et laissent l'exploitation d'une partie du réseau à des directeurs indépendants, qui demeurent libres de leurs pratiques sociales et salariales.

En conséquence, les salariés ne sont pas tous logés à la même enseigne, notamment en matière de formation continue et d'évolution professionnelle.

Victime de préjugés tenaces, beaucoup considèrent encore la restauration rapide comme un job temporaire.

## LA GESTION DU PERSONNEL CHEZ QUICK

Source : .lhotellerie-restauration.fr

### Comment recrutez-vous ?

**Christiane Dutray** : Nous recrutons en moyenne 5000 équipiers par an, sachant que nous avons 2 périodes principales de recrutement : juin à septembre et d'octobre à janvier. Cependant les candidats peuvent postuler toute l'année, en se présentant au restaurant avec un CV ou en ligne sur le site Internet de Quick, rubrique Recrutement/Equipier.

### Embauchez-vous beaucoup de jeunes ?

**C.D.** : Oui, l'emploi chez Quick concerne en grande partie les jeunes à la recherche d'un premier emploi ou qui souhaitent financer leurs études par un travail à temps partiel. En 2008, le réseau comptait 55 % d'étudiants). Aujourd'hui, les jeunes veulent pouvoir accorder leur vie professionnelle à leur vie personnelle. Quick leur propose des emplois adaptables en fonction de leurs disponibilités d'horaires.

### Quelle est la part des temps partiels ?

**C.D.** : Une grande partie des salariés de Quick travaillent à temps partiel, car trois quarts des effectifs conjuguent leur carrière à leurs responsabilités familiales ou à leurs études. Cela nécessite une certaine élasticité de la part de Quick pour répondre aux besoins de ses employés au travers de contrat aménagés. Les contrats à temps partiel concernent essentiellement les restaurants et la population des équipiers.

### Faut-il être diplômé en hôtellerie-restauration pour être recruté chez Quick ?

**C.D.** : Non, d'ailleurs, depuis 2006, Quick utilise une nouvelle méthode de recrutement pour les équipiers : la MRS ou méthode de recrutement par simulation. Déployée en partenariat avec les ANPE locales, l'objectif de cette méthode est de sortir des critères habituels de recrutement que sont l'expérience et le diplôme, pour privilégier, sur la base d'exercices pratiques, les capacités et habiletés des personnes mises en situation. En 2008, nous avons étendu pour la première fois cette méthode de recrutement aux fonctions d'encadrement.

### Quelle est la politique salariale du groupe ?

**C.D.** : Dans les restaurants compagnie, directeurs et managers ont une rémunération qui intègre une partie variable directement liée à l'activité de leur restaurant. Quick est attentif à ce que le niveau de rémunération de ses collaborateurs soit conforme au marché. Des études sont réalisées annuellement permettant de positionner tous les postes de l'entreprise, à l'exception des équipiers, par rapport à la moyenne de rémunération d'un poste équivalent sur le marché (ndlr : voir encadré ci-dessous).

### Quels sont vos outils RH pour fidéliser et accompagner les employés dans leur évolution au sein du groupe ?

Nous avons créé en 2006 l'Ecole du Management, qui permet à certains collaborateurs de préparer et obtenir un Certificat de Maîtrise des Compétences, diplôme interne au groupe, et nous nous employons à faciliter la poursuite du parcours vers

une valorisation des acquis de l'expérience (VAE) aux directeurs diplômés qui le souhaitent.

Par ailleurs, depuis 2004, Quick est accrédité par le Syndicat National de l'Alimentation et de la Restauration Rapide (SNARR) pour dispenser les formations nécessaires à l'obtention du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) de responsable opérationnel. Ce certificat de branche, reconnu par les adhérents du SNARR, destiné aux managers des restaurants, valorise des compétences managériales et opérationnelles acquises sur le terrain. **Enfin, Quick a défini un système d'aide d'accession à la franchise pour permettre aux collaborateurs intéressés ayant 10 ans d'ancienneté minimum d'accéder au réseau de franchise en payant seulement 50 % des droits d'entrée**, avec maintien du salaire pendant la formation et le montage du projet jusqu'à la signature du contrat de franchise, environ 1 à 2 semaines avant la remise des clés.

Propos recueillis par Tiphaine Beausseron

## A N N E X E N ° 1 3 : F R A N C H I S E E T R E N T A B I L I T É



### LA FRANCHISE CHEZ QUICK

Source : QUICK <http://www.ac-franchise.com>

Activité : Restauration rapide, Fast-food, Sandwich hamburger restaurant

#### LA FRANCHISE EN CHIFFRES :

Les chiffres ci-dessous sont valables au 01/05/2009

Chiffre d'affaires pour le monde : 893 100 000,00 EUR

Chiffre d'affaires en national au public : 732 500 000,00 EUR

Droit d'entrée : 33 000,00 EUR

Redevance d'exploitation % : 5,00 % CA

Commentaire sur la redevance d'exploitation :

Redevance publicitaire % : 4,50 % CA

Autres obligations financières :

Convention d'aménagement : 45700€. Frais de dossier : 5000€ HT

**Apport personnel** minimum : 170 000,00 EUR

**Investissement total** hors pas-de-porte : 650 000,00 EUR

Superficie mini. m<sup>2</sup> : 305,00 m<sup>2</sup>

Superficie max. m<sup>2</sup> : 600,00 m<sup>2</sup>

Type d'emplacement :

Périphérie sur axe à grand passage et centres commerciaux

Zone de chalandise minimale HABITANTS : 25 000,00 hab.

Nombre moyen de salariés d'une unité : 40

3 produits ou services leaders et leur % du chiffre d'affaires



## McDonald's plus rentable ?

Source : journaldunet.com

**McDonald's est plus rentable que Quick.**

© Photomontage JDN / McDonald's / Quick

La guerre des fast-foods continue. D'un côté, le géant McDonald's et ses bientôt 1 000 restaurants. De l'autre, l'outsider, Quick, qui tente de faire aussi bien. Le succès de ce type de restauration assure aux franchisés des deux enseignes des chiffres d'affaires dépassant facilement les 2 millions d'euros par restaurant.

**McDonald's**

Nombre de franchises : 910

Rentabilité (\*) : 20,07 %

**Quick**

Nombre de franchises : 244

Rentabilité (\*) : 9,83 %

(\*) Rentabilité calculée sur les 30 franchisés les plus rentables ayant publié leurs comptes.