

Chapitre 6. « BRASSERIES SAINT-GERMAIN : l'informatisation d'une chaîne de restaurants »

Thèmes de réflexion :

- ***Décrire les différents types d'applications fonctionnelles***
- ***Expliquer les avantages et les difficultés d'une intégration des systèmes d'information, d'un point de vue technique et organisationnel***
- ***Analyser la méthode de conduite du changement***
- ***Analyser le cas en terme de jeux de pouvoirs***

Introduction

En 1970, Monsieur Saint-Germain ouvrit un bar à Lyon. Le chiffre d'affaires s'accrût constamment, si bien qu'en 1980 il décida de transformer son bar en restaurant de type « Brasserie ». Il engagea alors Monsieur Michel et en 1985, ils prirent la décision d'ouvrir un deuxième restaurant. L'exploitation de ce nouveau commerce fut couronnée de succès; en 1990, le restaurant était déjà trop petit, ils décidèrent donc de l'agrandir. Le même phénomène se produisit au premier restaurant, lequel fut agrandi pour la seconde fois. Le succès obtenu avec ces deux implantations incita MM. Saint-Germain et Michel à ouvrir un troisième restaurant place Bellecour en 1995, puis un quatrième place des Jacobins en 1999. Depuis 2000, la société a racheté d'autres brasseries à Marseille, Toulouse et Montpellier. Monsieur Michel est chargé des orientations et de la politique générale des Restaurants Saint-Germain. Il s'occupe donc d'achats d'équipement, de rénovation des restaurants, de problèmes administratifs et de l'embauche du personnel de direction. L'informatique n'est pas sa préoccupation principale, mais plutôt l'une de ses préoccupations parmi tant d'autres. En 2005, voyant que certains concurrents s'étaient dotés de systèmes informatiques, Monsieur Michel et Monsieur Saint-Germain, ont décidé d'informatiser l'un de leurs quatre restaurants, celui de la place Bellecour. Dans l'ensemble, les concurrents des Restaurants Saint-Germain semblaient satisfaits de leurs systèmes informatiques, et cela avait incité MM. Michel et Saint-Germain à suivre la même voie.

Fonctionnement de la société

L'administration des restaurants se fait dans un bureau situé place des Jacobins. On y retrouve le directeur, le directeur adjoint, les comptables, ainsi que la personne responsable d'une nouvelle activité: la vente des produits « traiteurs » (il s'agit de spécialités de la Brasserie Saint-Germain qui sont vendues « à emporter » à des traiteurs extérieurs). Chaque restaurant compte un gérant et un chef cuisinier. Ils ont chacun deux assistants, un le jour et l'autre le soir. Chaque restaurant est opérationnellement indépendant. Le gérant et le chef cuisinier sont au même niveau hiérarchique. Ils doivent prendre ensemble les décisions concernant le bon fonctionnement du restaurant; ils embauchent aussi leur personnel et décident des menus du jour.

Bien que le gérant et le chef cuisinier jouissent d'une certaine marge de manœuvre, ils doivent cependant faire parvenir quotidiennement à la direction un rapport des ventes de la journée précédente. De plus, tous les gérants et chefs cuisiniers tiennent une réunion mensuelle avec la direction. On y discute des différents rapports du mois, des résultats obtenus, des lignes de conduite à suivre ainsi que des promotions à venir. Si les décisions opérationnelles prises par le gérant et le chef cuisinier ne conviennent pas à la direction, MM. Michel et Saint-Germain peuvent leur imposer une ligne de conduite assez stricte. La direction participe aussi à l'embauche des gérants, des chefs cuisiniers et de leurs assistants.

Historique de l'informatisation

L'idée d'informatiser certaines activités n'est pas venue à la suite d'un malaise dans le fonctionnement des restaurants. Elle a plutôt surgi lorsque des amis de M. Michel lui ont indiqué que leurs restaurants étaient dotés d'un système informatique qui donnait des résultats extraordinaires, soit une augmentation de 15% du chiffre de ventes. MM. Michel et Saint-Germain entreprirent des démarches pour se renseigner sur tout ce qui existait dans les systèmes informatiques de restauration. Après trois mois de réflexion, ils optèrent pour le système CUISINEX. Le choix de l'emplacement du système fut aussi très simple. Certains des restaurants étaient en période de renégociation de bail et présentaient un plus grand risque à cette époque. Le système fut implanté au restaurant de Bellecour où il n'y avait pas de problème de bail. De plus, le gérant de cette succursale possédait des traits de personnalité plus innovateurs, ce qui facilitait les choses.

Les attentes de M. Michel envers le nouveau système étaient très grandes. On prévoyait d'abord une augmentation du chiffre d'affaires, puisque le système devait éliminer les temps d'attente des serveurs et serveuses en leur permettant de passer les commandes à distance. Ce système permettrait donc de

servir les gens plus rapidement et de recevoir ainsi plus de clients dans une journée. On s'attendait aussi à une augmentation de la productivité puisque le système devait aider à réduire le nombre d'employés. M. Michel voulait aussi avoir un inventaire permanent des produits destinés aux traiteurs. Il désirait de l'information sur la production et les ventes de ces produits. Il s'attendait aussi à ce que le système imprime les factures des traiteurs. Son objectif était de pouvoir suivre l'ensemble des ventes et obtenir un état de compte instantanément. Les vendeurs du système CUISINEX affirmaient à l'époque qu'ils pouvaient facilement adapter un programme du système CUISINEX pour combler ce besoin particulier.

Description du système

Le système CUISINEX est distribué principalement par la société Hostech. Il fut conçu au départ par un restaurateur qui croyait que la technologie pouvait grandement améliorer l'efficacité des opérations, le contrôle et le service dans toute entreprise de restauration. Ce système interactif est le plus puissant et le plus rapide sur le marché dans le domaine de la restauration. Son coût est de 50.000 euros y compris l'installation. Hostech est une entreprise de service qui distribue et installe des systèmes d'application, elle se charge aussi de la formation des nouveaux acquéreurs.

Les terminaux mobiles des serveurs et serveuses sont utilisés pour entrer les données provenant des transactions régulières du restaurant. Les terminaux sont aussi utilisés par les employés pour pointer leurs entrées et sorties. Ces terminaux servent aussi alors à l'encaissement des factures. Selon la clé qu'il possède, l'employé aura le droit d'exécuter certaines transactions. Par exemple, la clé d'identification du cuisinier ne permet pas d'ouvrir le tiroir-caisse. A la cuisine des écrans et une imprimante signalent les commandes qui ont été entrées par les serveurs. Une imprimante a pour fonction d'imprimer les factures des clients. L'imprimante du gérant est utilisée principalement pour l'impression des rapports de gestion. Le poste du gérant est utilisée pour consulter les fichiers, en modifier le contenu et les imprimer.

On enregistre toutes les transactions faites depuis le début de la journée, en conservant de façon séquentielle les numéros de factures et le montant total. Dans l'application l'onglet Menu contient toutes les informations concernant les articles du menu: leur nom, leur prix, leur coût unitaire, la catégorie de l'article, le taux de TVA. L'onglet Configuration contient principalement les données suivantes: la catégorie de terminaux; la section où se trouve chacun de ceux-ci, l'existence d'une imprimante et d'un tiroir-caisse, les catégories de vente, les catégories de paiement... L'onglet Personnel contient le numéro d'identification de chaque employé, son nom, son prénom, le type d'autorisation, son taux horaire, et sa catégorie d'emploi. L'onglet Factures ouvre un fichier journalier, où toute l'information de chacune des factures durant la journée est emmagasinée. Le programme peut aussi sauvegarder toute information que le système doit emmagasiner: par exemple, quel employé a pointé ? à quelle heure et combien de fois le tiroir-caisse a-t-il été ouvert ? Le programme de « Configuration » est utilisé pour créer ou modifier les fichiers de base du système, qui sont: personnel, configuration, menu. Le programme « RESMAN » gère les terminaux et enregistre les transactions., il emmagasine l'information produite pendant la journée. Le programme BASE lit ces informations et les combine avec les fichiers de base (configuration, personnel et menu) pour produire les rapports de gestion.

Implantation

Lors de la mise en place du système, tout a fonctionné comme on l'avait prévu. Aucun délai inattendu n'est survenu. Les terminaux mobiles équipent les serveurs, écrans et imprimantes ont été mis en place pour recevoir les données, trois dans la cuisine et une au bar. Le système est organisé de telle sorte que, si on commande une boisson, la commande va directement au bar. Si on commande un plat, la commande est acheminée à la section de la cuisine où se fait le plat. Pendant l'installation de l'équipement, M. Michel et le gérant du restaurant sont allés suivre un cours donné par la société Hostech. Ce cours a duré deux jours et demi et par la suite, le gérant a donné des cours aux employés du restaurant. Pendant la première semaine de l'entrée en fonction du système, la direction décida d'exploiter le restaurant avec une équipe et demie de travail, soit neuf personnes au lieu de six. On voulait ainsi faciliter l'apprentissage des utilisateurs et diminuer leur stress. De plus, pendant cette semaine là, trois employés de Hostech se tenaient en permanence dans le restaurant pour aider le personnel à se familiariser avec le système. La mise en fonction du système fut bien planifiée. Les employés se sentaient déjà à l'aise au bout de deux semaines. Quant au personnel administratif, il a mis au moins trois mois à se familiariser avec le système. Ce phénomène est dû en grande partie au fait que le système est beaucoup moins souple pour les applications administratives (changement de prix, de date, changement de données au sujet des employés, etc.) que pour les opérations de restauration. Le système informatique est adéquat pour les employés de service. Pour eux, tout est codé; ils ne font plus jamais d'erreurs de facturation et ils n'ont plus à apprendre les prix par coeur. La commande se fait plus rapidement et les factures sont beaucoup plus claires. Le système a aussi permis de diminuer les temps d'attente des serveurs et serveuses. Il y a eu également une légère réduction du personnel, notamment due au fait que tous les serveurs et serveuses en fonction ont

maintenant leur propre caisse.

En restauration, toutes les factures des clients doivent être conservées, ce qui représente un grand volume de papier. Avec le système CUISINEX, on peut éviter de garder ces factures: le logiciel RAD, qui est accepté par l'Administration, permet en effet de garder tous les numéros de facture en mémoire et il est impossible pour qui que ce soit de les modifier. Il est beaucoup plus pratique que de conserver des factures.

Pour le personnel de cuisine, le système a permis d'obtenir des commandes claires et lisibles. Le cuisinier peut savoir quel serveur commande et combien de clients se trouvent à la table où sera servie la commande. Il peut aussi connaître la manière exacte dont la nourriture doit être préparée (différentes cuissons, différentes sauces...). En ce qui concerne le climat de travail, il y a eu une diminution des frictions entre le personnel de cuisine et les serveurs et serveuses depuis l'implantation du système. Finalement, le cas échéant, le système aide à éliminer les fraudes et les vols que pourraient tenter de faire certains employés.

Difficultés lors de la première installation

Les nombreux problèmes techniques du système CUISINEX ont causé des arrêts fréquents. Ces pannes de système peuvent durer jusqu'à une journée et demie. On doit alors faire appel à la société qui offre le service d'entretien pour le système CUISINEX et, quelquefois, on doit faire venir des composants de l'extérieur. Certaines pannes entraînent une perte d'information. Une telle perte rend très difficile la tâche d'équilibrer les comptes de caisses. Lorsque ces pertes surviennent, il faut retourner au mode manuel et cela suscite beaucoup d'insatisfaction parmi les utilisateurs. Des pannes sont survenues presque tous les mois, ce qui a provoqué également beaucoup d'insatisfaction du côté de la direction. D'autre part, le système ne répond pas du tout aux attentes des gestionnaires concernant l'inventaire permanent des produits destinés aux traiteurs. Tout cela a créé un manque de confiance dans la société Hostech quant à sa compétence pour le développement de nouveaux programmes .

Le système devait aussi laisser plus de temps aux serveurs et serveuses pour s'occuper de leurs clients. Il leur a effectivement permis d'avoir plus de temps libre. Malheureusement, les serveurs et serveuses ne se consacrent pas davantage à leurs clients; ils en profiteraient plutôt pour parler entre eux. Dans les autres restaurants Saint-Germain qui ne sont pas informatisés, on prépare manuellement en trente minutes le rapport du jour sur une feuille prévue à cet effet. À Bellecour, ce même rapport sort sur imprimante en fin de journée et contient de cinq à six pages d'information. Il n'est en fait disponible que le lendemain matin. Le délai est donc plus long qu'en mode manuel !

Le personnel administratif, pour sa part, éprouve le sentiment d'être toujours en état d'apprentissage: « on apprend beaucoup par tâtonnement, et ce n'est souvent que par hasard que l'on découvre de nouvelles fonctions ». En fait, les données du système sont peu exploitées pour autre chose que la gestion des opérations courantes. Les rapports de gestion se trouvent presque inutilisés. Ils portent notamment sur les revenus par type d'articles ou les revenus par mode de paiement, sur les articles vendus par catégorie, sur la quantité vendue, sur la marge brute par lieu (bar, salle à manger, terrasse), sur les statistiques concernant le rendement des serveurs, sur les coûts de la main-d'oeuvre. Du côté des utilisateurs, la venue du système a entraîné la démission de deux personnes. Ces dernières, plus âgées, n'arrivaient pas à s'adapter.

La direction est déçue des résultats obtenus par le système implanté il y a déjà deux ans et demi. Elle s'attendait à une augmentation des ventes de 15% mais ce ne fut pas le cas. Toutefois, M. Michel croit que les 15% d'augmentation des ventes de ses concurrents étaient peut être dus à l'élimination des fraudes chez leurs employés. Au restaurant Saint-Germain, il ne semble pas y avoir trop de fraudes. Pour ce qui est de l'inventaire permanent des produits qui sont vendus aux traiteurs, de même que pour les rapports de ventes de chaque traiteur, M. Michel semble extrêmement déçu que cela n'ait pas fonctionné. Tout ce qui compte pour la société Hostech, selon lui, c'est de vendre; le service, ce n'est pas leur problème.

Au sujet des frais d'exploitation du système informatique, M. Michel prétend qu'il arrive à peu près au même montant qu'avec le système manuel. Une grande partie de ce qui est économisé par la réduction du personnel est dépensée en service et en réparation; le reste sert à amortir le coût du système. Le système ne représente pas un avantage pour l'approvisionnement puisque celui-ci se fait très bien manuellement à l'aide d'un classeur à fiches visibles. D'autre part, on ne peut se fier uniquement aux rapports de ventes pour passer les commandes aux fournisseurs, car on n'achète pas seulement des produits finis. On commande plutôt des produits bruts pour en faire des produits finis. Ainsi, si on comptait sur les rapports de ventes pour commander, il faudrait faire toujours les mêmes recettes culinaires, et ce n'est pas le cas!

Comme M. Michel le mentionnait, les opérations ne sont pas assez importantes pour justifier un système d'achat informatisé avec les fournisseurs. Il y a aussi le fait que les fournisseurs peuvent livrer à peu près tous les jours ou tous les deux jours. S'il y a une erreur dans la quantité commandée, tout se rétablit le lendemain. M. Michel trouve que « L'informatique, c'est bon lorsqu'on en a besoin ». Mais, dans les restaurants Saint-Germain, les achats se font d'une façon si rapide et si peu problématique qu'il ne ressent absolument pas le besoin de faire ses achats à l'aide de l'informatique. On a donc décidé de ne pas

informatiser les autres restaurants, la direction ne voyant vraiment pas ce que cela a donné de tangible au restaurant de Bellecour. Le système offre bien sur certains avantages, mais qui ne valent pas les 50.000 euros d'équipement. La direction a d'ailleurs acheté un ensemble de caisses pour ses autres restaurants. Peut-être que si on leur offrait un système à 10.000 euros, la décision serait révisée. Comme le disait M. Michel, le prix pour équiper un restaurant d'un système de caisses ordinaires est de 4.000 euros, ce qui représente une énorme différence par rapport au coût d'un système informatique. Bref, même si le système convient très bien pour l'exploitation régulière du restaurant, M. Michel ne croyait pas en avoir pour son argent .

Dernières nouvelles

Quelques mois plus tard, M. Michel avait complètement changé d'opinion quant à l'utilité du système CUISINEX. Tout a commencé avec le départ du gérant au restaurant de Bellecour. Pendant les jours qui suivirent cet événement, M. Michel a dû apprendre à utiliser le système CUISINEX. Les quelques rapports que son gérant avait l'habitude de faire sortir sur le système informatique étaient nécessaires à la bonne gestion du restaurant. Il fallait donc les produire et, devant l'absence de personnel capable d'utiliser le système CUISINEX, M. Michel s'est installé au clavier de l'ordinateur. Après quelques heures, les rapports étaient imprimés. Il fit d'une pierre deux coups. Cet exercice lui permit non seulement de comprendre plus à fond le système CUISINEX, mais aussi de découvrir d'autres possibilités offertes par le système. Dans les jours qui suivirent, M. Michel utilisa fréquemment le système dans le but d'en explorer le potentiel. Il fut surpris de constater que le système pouvait produire une multitude de rapports de gestion dont il ignorait complètement l'existence. Il s'était fié à l'opinion de son gérant sur les capacités du système, mais jamais il n'était allé constater par lui-même. Certains de ces rapports lui permettaient de contrôler de façon très stricte la consommation de produits sensibles. Par exemple, il lui était possible de connaître son stock exact de homards et de le tenir à jour selon les plats préparés: tant de demi-homards servis, tant de homards complets, un cinquième de homard dans chacune des soupes, etc. Aucun des contrôles manuels utilisés jusqu'ici dans les restaurants Saint-Germain ne lui offraient cette possibilité, et une foule d'autres contrôles étaient possibles avec le système CUISINEX. M. Michel a donc formalisé l'usage de ces rapports de gestion, et il utilise maintenant largement le système informatique. À présent, il prévoit l'implantation du système CUISINEX dans ses autres restaurants...