

# **Analyse stratégique**

## **Le cas Mc Donald's**



**I'm lovin it**

**Mission**

**Valeurs**

**Vision : politique générale**

**Analyse concurrentielle**

**Matrice SWOT**

**Analyse matricielle**

**Choix stratégique**

**Modalités et orientations de développement**

L'analyse stratégique consiste à repérer les facteurs susceptibles de produire un impact sur le secteur d'activité et à en mesurer l'intensité, ainsi qu'à évaluer les capacités de l'organisation à faire face aux défis et à saisir les opportunités de développement. La firme Mc Donald's n'échappe pas à cette règle. Notre travail consistera, avant de porter une analyse stratégique, à définir la mission de l'entreprise étudiée, c'est-à-dire les grands objectifs que l'entreprise entend atteindre. La mission consiste à formuler d'une manière large les buts poursuivis par la firme. Puis, nous étudierons les valeurs de l'entreprise qui sont à la base de la culture de l'organisation. Pour atteindre son but en rivalisant avec les autres organisations, la firme doit avoir une stratégie. Si le but est de créer de la valeur pour le(s) propriétaire(s), il faut forger une stratégie expliquant comment l'organisation peut créer de la valeur en concurrence avec d'autres organisations.

### ► **Mission**

- Augmenter sa présence commerciale dans le monde

- Participer à une politique d'insertion des jeunes par l'embauche
- Promouvoir une politique sociale interne par le mérite
- Adhérer les franchisés aux valeurs de l'enseigne
- Respect de l'environnement pour un développement durable

## ► Valeurs

- *QUALITE*: emblème de la « malbouffe », Mc Donald's intègre de plus en plus des fournisseurs locaux dans la constitution de ses repas
- *PROPRETE*: la propreté est un acte de vente et de fidélité
- *HYGIENE ET SECURITE*: l'entreprise est soucieuse de l'hygiène sanitaire et de l'équilibre alimentaire de ses clients
- *TRANSPARENCE* : dans le process de production et la traçabilité des produits utilisés
- *DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES*: respect des différences communautaires (gay, ethnie, minorité raciale...)
- *RESPECT DE L'ENFANCE*: aide à l'enfance et aux familles
- *ECOLOGIE ET SOCIAL*: gestion d'une politique des déchets (collecte des huiles usées et emballage) et responsabilité sociale envers les jeunes

## ► Faits et chiffres (Groupe Mc Donald's)

- Numéro 1 mondial des fast-foods
- 2 ème grande notoriété mondiale
- Présent dans 119 pays
- 31 000 restaurants ouverts dans le monde
- 1.6 million de collaborateurs
- 1 milliard de clients en 2007

## ► La politique générale de Mc Donald's

**Volonté de croissance**

Les années 70 marquent l'internationalisation de McDonald's avec son implantation dans plusieurs continents tels que l'Amérique du Sud, l'Europe, l'Asie et l'Océanie.

Cette stratégie de développement se perpétue et voit l'ouverture de restaurants dans des pays émergents (Russie, Chine, ...)

Afin de stimuler la croissance, McDonald's opte pour une cuisine spécifique pour chaque pays et diversifie ses services (en France : cuisine plus axée sur les recettes fromagères et zone wifi pour le service le plus récent).

Avec aujourd'hui plus de 31 000 enseignes à son actif et une implantation remarquable dans tous les continents du globe, on ne peut que constater une volonté de croissance forcenée des dirigeants de cette firme.

### **Volonté de rentabilité**

Le n°1 de la restauration rapide a, dans le monde, bénéficié d'une fulgurante augmentation de son résultat net à hauteur de 36 % entre 2005 et 2007. Pour maintenir ses objectifs de rentabilité McDonald's n'hésite pas à fermer plusieurs restaurants n'atteignant pas un taux de rentabilité requis.

Le fait que McDonald's ait reversé plus de 9 milliards de dollars à ses actionnaires sous la forme de dividendes et de rachats d'actions entre 2003 et 2007 est aussi un indice significatif de bonne rentabilité de ses activités.

Ces objectifs de rentabilité sont donc surtout motivés par une volonté de soutenir la croissance de McDonald's, sa justification finale est donc d'être un moyen pour réussir une croissance supérieure.

### **Volonté de plus value sociale**

McDonald's s'est surtout engagé socialement auprès de la société. On peut citer la *Fondation Ronald McDonald* qui met en place des « Maisons des Parents » destinées aux parents d'enfants hospitalisés et des projets d'aide à l'enfance. L'entreprise se targue aussi d'être un fort catalyseur de l'emploi des jeunes en se

focalisant sur l'accessibilité des CDI, de la souplesse des contrats étudiants et de la rapidité de promotion dans le cas du développement des carrières en interne.

L'aspect environnemental est aussi mis en avant en précisant leur volonté de d'affiliation à la politique de développement durable : valorisation des déchets (emballages, huile usée, piles des jouets), préservation des ressources, etc.

## **► Recette stratégique**

Les perceptions d'une entreprise vis-à-vis d'elle-même, de son milieu et de ses décisions stratégiques sont autant de facteurs clés qui vont déterminer l'avenir de cette entreprise. Ces 3 facteurs composent ce que l'on appelle la recette stratégique.

### **Perception du champ d'activité**

McDonald's se définit comme une chaîne de restauration rapide à vocation internationale. Cependant au-delà de l'industrie du fast-food, les dirigeants se perçoivent aussi comme une société de holding par le biais du concept des franchises.

## **Compétences distinctives**

La grande force de McDonald's repose sur sa stratégie d'implantation soit une couverture géographique extrêmement importante qui a été dopée par le concept des franchises. Cette omniprésence fait de McDonald's une enseigne à forte notoriété.

## **Perception de la stratégie actuelle**

L'objectif de la firme est d'exploiter un point de vente pour 20 000 habitants c'est pourquoi elle axe sa stratégie sur la croissance de son parc restaurant au niveau international.

Pour ce faire McDonald's a axé sa stratégie sur le concept des franchises. Les franchises permettent d'accélérer le développement ainsi que de desserrer les contraintes financières ou managériales, de minimiser les coûts de transaction et d'agence. De plus, la nécessité d'adaptation de l'offre aux marchés locaux est facilitée par les franchisés qui disposent d'une meilleure connaissance locale.

Pour maintenir la croissance, l'enseigne doit attirer un maximum de clientèle en proposant des services en fonction du mode de vie du milieu investi. Donc, pour se rapprocher au mieux du mode de consommation rapide et nomade propre à cette dernière décennie, les restaurants McDonald's offrent une souplesse des horaires d'ouvertures et des services drive-in.

Dans cette même optique, McDonald's étoffe sa gamme et améliore la qualité de ses produits afin de répondre à la demande émergente d'une restauration rapide équilibrée.

## **► Segmentation des activités**

### **Segmentation stratégique**

La segmentation stratégique est composée de bases stratégiques, de domaines d'activités stratégiques et de facteurs clés de succès.

Une base stratégique est un ensemble de domaines d'activités stratégiques (DAS) entre lesquels il existe des partages de ressources, de savoir faire, d'effets d'images, de complémentarité de gamme ou encore de cessions internes.

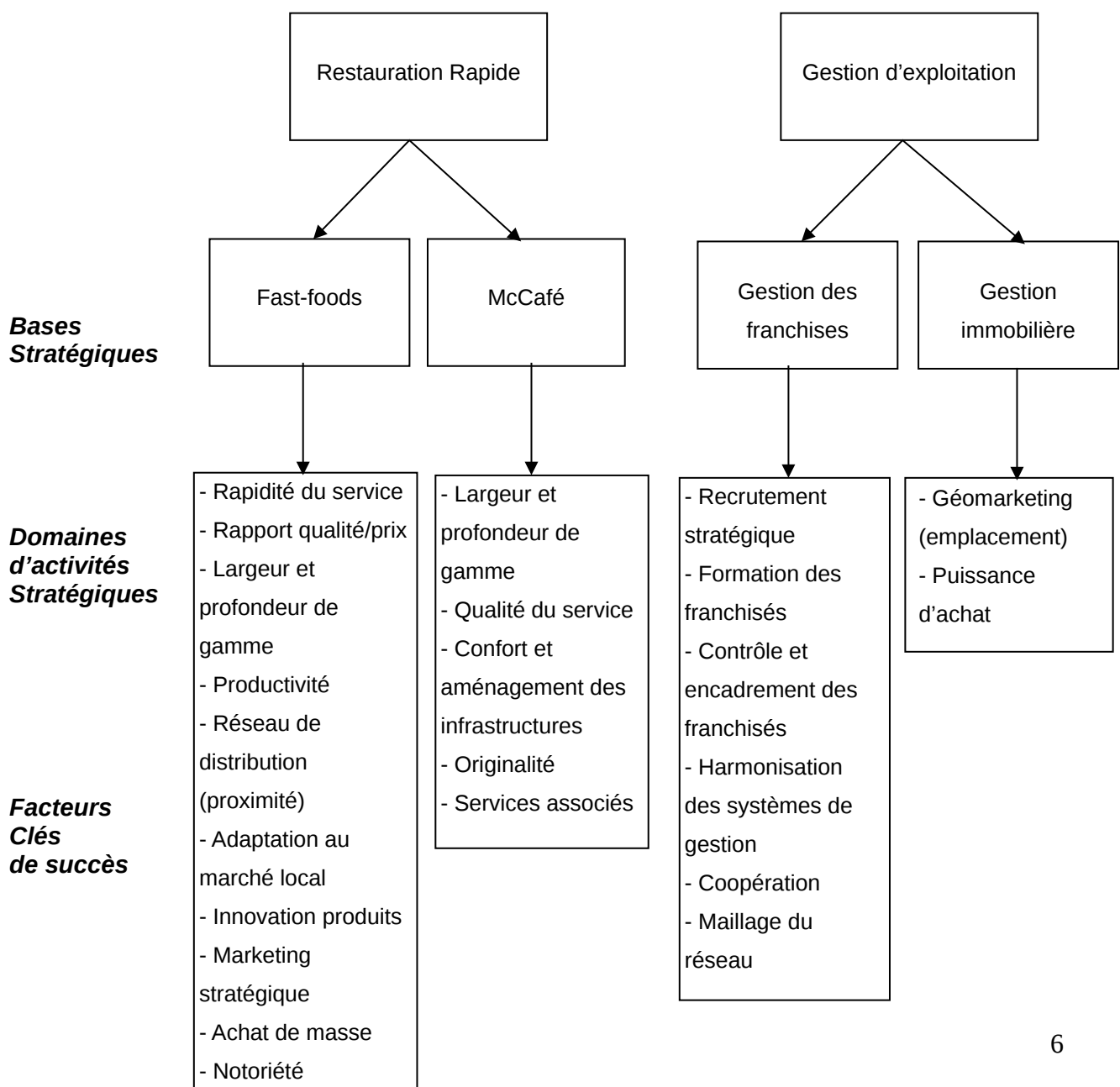
Un DAS est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès (FCS) semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire. Ces activités contribuent à créer de la valeur de manière suffisamment similaire pour définir une stratégie spécifique cohérente : engagement, cible, avantages concurrentiels, technologie, position dans la filière verticale, mode de développement et alliances, connexions avec d'autres activités.

Le FCS ou source d'avantage concurrentiel est un élément des offres actuelles ou potentielles qui a une valeur pour les clients, un savoir faire, un avantage de coût dans les chaînes de conception, fabrication, distribution et coordination du produit.

Les DAS s'articulent autour des activités élémentaires de l'entreprise reposant sur le trinôme technologies / applications / clients :

Technologies	Application	Clientèle
Préparation rapide de produits alimentaires	Service de restauration rapide	Particulier pressé désirant se restaurer avec un faible budget. Tendance nomadiste
Préparation de boissons (cafés) et viennoiserie	Service de restauration légère	Particulier désirant « grignoter »

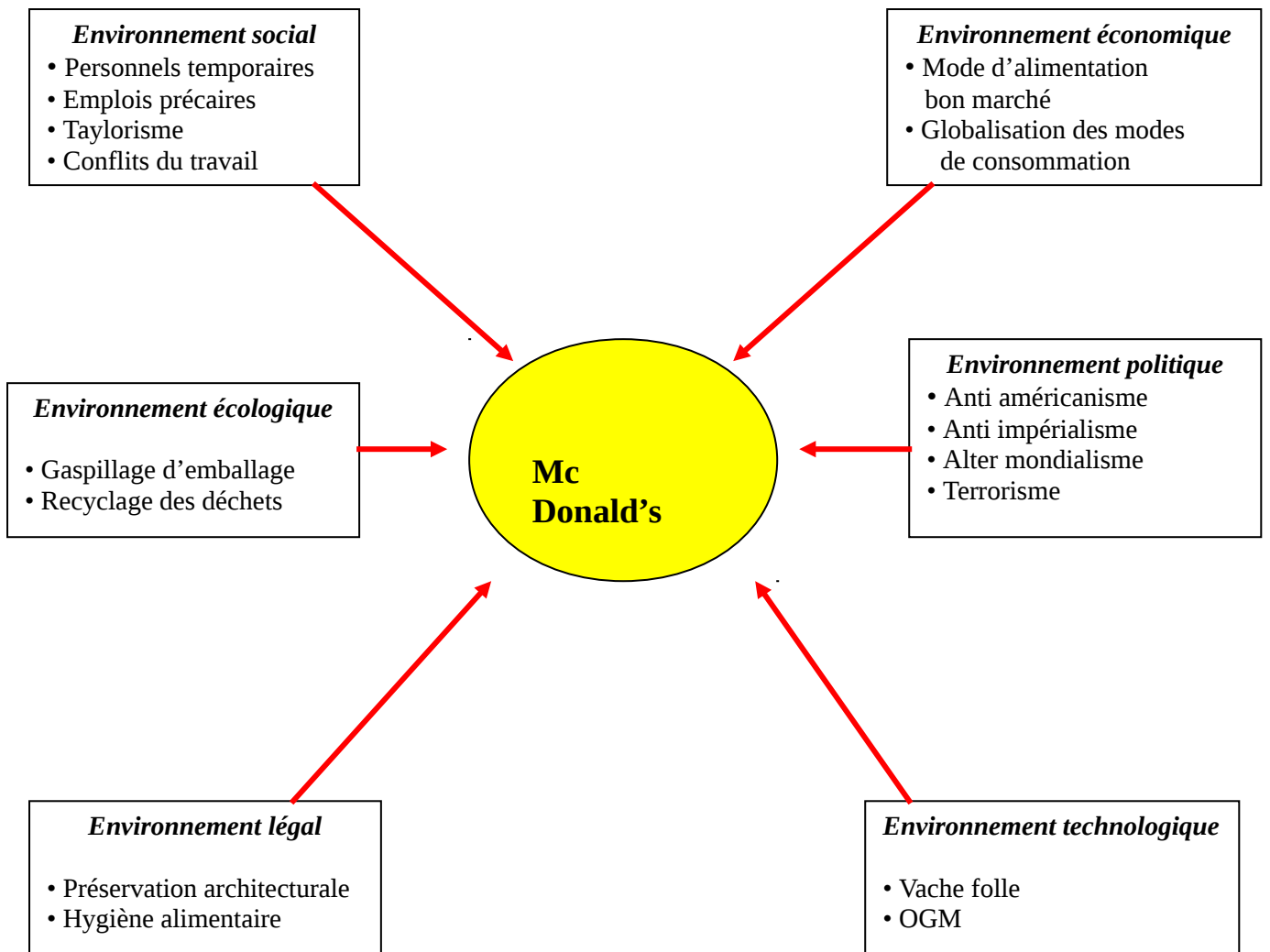
On procède ensuite au regroupement d'activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques puis en bases stratégiques :



On notera que le système de franchise représente la plus grande partie du chiffre d'affaires de McDonald's.

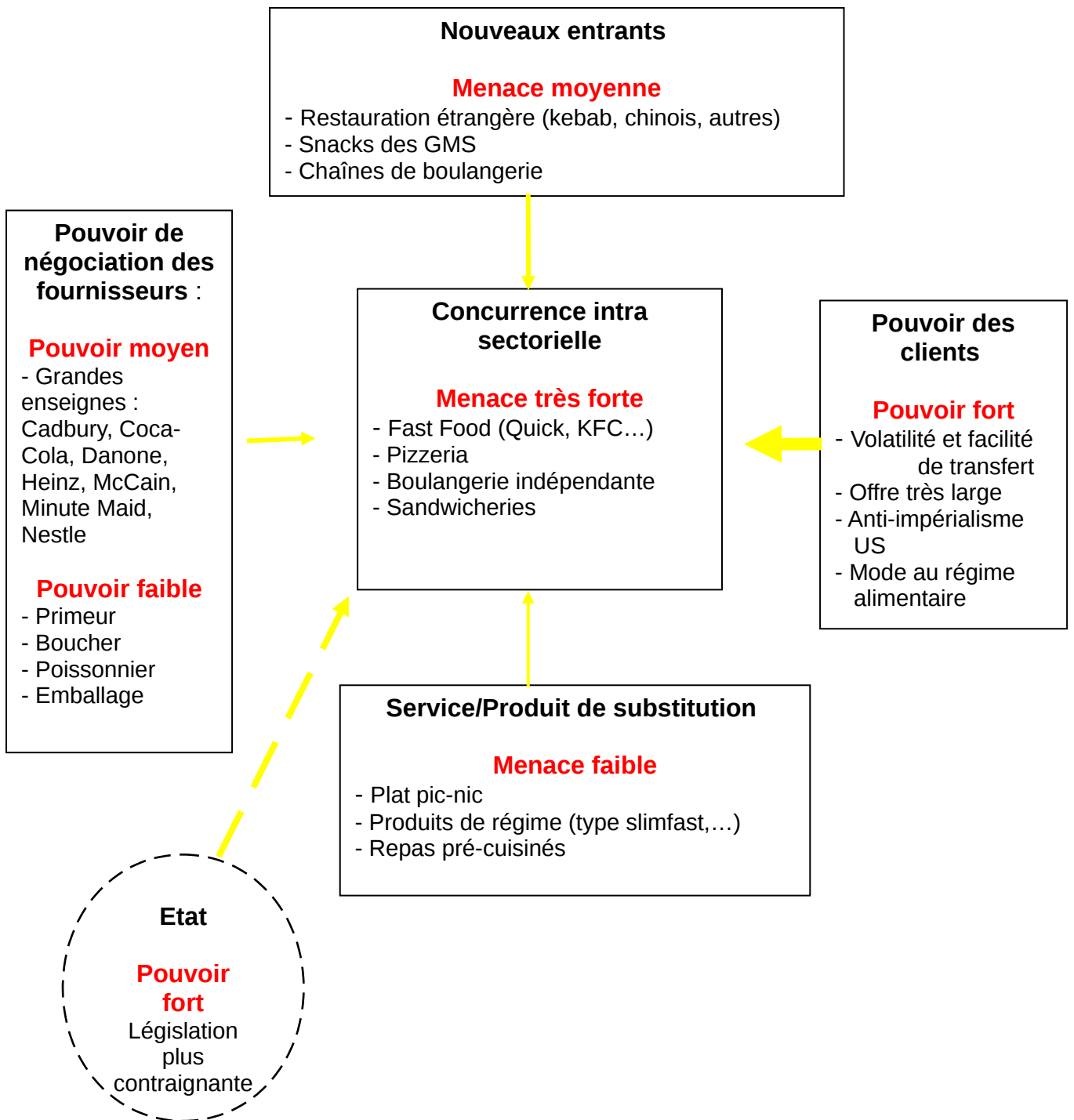
Pour des raisons de commodités, notre étude stratégique ne portera que sur l'étude d'un seul DAS, celui de la restauration.

► **Analyse de l'environnement macro économique (PESTEL):**



► Les 5 + (1) forces de PORTER





## ► Matrice SWOT

L'analyse du marché est nécessaire afin de mieux appréhender les choix de McDonald's vis-à-vis de son environnement.

<b>OPPORTUNITES</b>	<b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Barrières élevées à l'entrée du marché</li> <li>- Largeur du marché</li> <li>- Marché en croissance</li> <li>- Marché synchrone avec l'évolution du mode de consommation</li> <li>- Pouvoir d'achat en baisse, nécessité de repas à bas prix</li> <li>- Emergence de pays :nouveaux marchés potentiels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marché fortement concurrencé et saturé dans certaines régions</li> <li>- Segmentation forte</li> <li>- Lutte contre la malbouffe et l'obésité</li> <li>- Antiaméricanisme primaire</li> <li>- Nouveaux entrants différenciés en mesure de prendre des parts de marché</li> <li>- Culture traditionnelle et artisanale revient fortement dans les moeurs</li> </ul>
<b>FORCES</b>	<b>FAIBLESSES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Notoriété importante</li> <li>- Couverture géographique importante</li> <li>- Concept de franchises</li> <li>- Capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>- Economie d'échelle par le volume</li> <li>- Efforts de communication forts</li> <li>- Soutien de causes honorables</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perception non qualitative de l'offre produits (malbouffe) et de l'emploi proposé</li> <li>- Symbole de la gloire américaine</li> <li>- Procès perdus (McLibel)</li> <li>- Essoufflement de l'image de marque</li> </ul>

### **Analyse externe Swot**

Le marché est intéressant en termes de croissance, il suit l'évolution du mode de consommation et se rapproche ainsi de la consommation nomade. Les barrières sont élevées notamment sur le segment fast-foods, la firme a réussi à saturer les zones de chalandises les plus profitables et règnent en maître dans les centres ville. Certains ont tout de même réussi à dépasser ces barrières notamment les GMS avec la restauration rapide industrielle, les TPE exotiques, les grandes chaînes de boulangeries qui se placent sur la restauration rapide artisanale et traditionnelle qui revient fortement dans les moeurs.

Malgré ces principales opportunités, il faut clairement considérer que ce nouveau mode de consommation subit une révolution et les fast-foods sont mis à l'index car jugés déficient nutritionnellement.

Au niveau de l'implantation à l'international, l'enseigne, symbole de l'impérialisme américain, peut subir le boycott des populations en désaccord avec la politique extérieure des USA.

### **Analyse interne Swot**

L'entreprise dispose d'une couverture géographique importante ce qui permet de réunir une grande clientèle, d'étouffer ses concurrents directs, de fortifier sa notoriété et de réaliser des économies d'échelle en profitant du concept des franchises pour accélérer le processus d'implantation internationale.

Sa capacité à s'adapter aux marchés locaux permet à l'enseigne séduire rapidement la clientèle du pays investi.

Toutefois, la restauration McDonald's n'est pas perçue comme une restauration de qualité malgré ses efforts de communication. Bien que créatrice d'emplois la firme à la réputation de proposer des postes plutôt insipides et faiblement rémunérés.

## ► Analyse de la position concurrentielle et du portefeuille d'activités

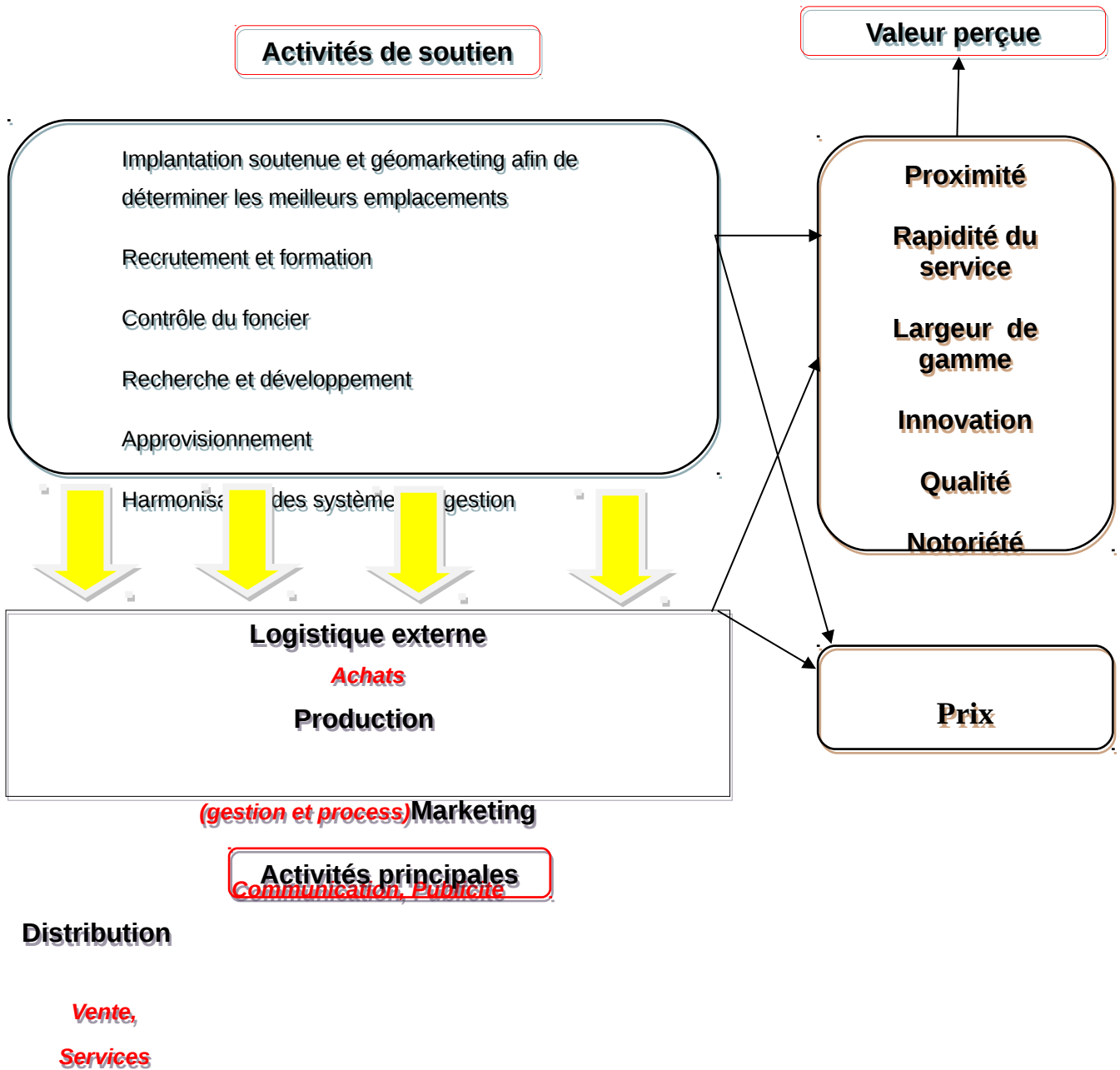
### Position concurrentielle par rapport des FCS liés à la demande

Facteurs clés de succès	Position de l'entreprise face aux concurrents	Commentaires
<b>Proximité</b>	Largement supérieure	Le réseau de McDonald's est le plus dense sur le territoire français. Les zones d'implantation investies sont stratégiques et peuvent phagocyter ses concurrents.
<b>Rapidité du service</b>	Equivalente	Chaque fast-food met tout en œuvre pour réduire le temps de préparation et d'encaissement des produits. La différence de rapidité entre les concurrents n'est pas significative.
<b>Qualité alimentaire / saveurs</b>	Equivalente	Quick axe ses campagnes sur le goût mais la qualité de saveur perçue reste identique chez les consommateurs. Les efforts sur la qualité des produits restent similaires.
<b>Prix</b>	Equivalente	Les menus se trouvent entre 6 et 7€. Les firmes se sont alignées.
<b>Innovation</b>	Supérieure	Les événements et la création de nouveaux sandwichs sont un critère déterminant puisqu'il stimule la curiosité du consommateur
<b>Gamme de produits</b>	Légèrement supérieure	On retrouve un peu plus de profondeur de gamme chez McDonald's mais la différence n'est pas toujours perçue par le client
<b>Notoriété</b>	Supérieure	En plus d'être implanté sur tous les continents, McDonald's est n°1 dans son segment ce qui induit une forte notoriété
<b>Hygiène</b>	Equivalente	Les normes d'hygiène sont strictes et les enseignes s'appliquent à les respecter et à les renforcer d'elles-mêmes.

D'après ce tableau, il est clair que McDonald's a parfaitement maîtrisé le besoin de proximité de sa clientèle. Cet avantage est permanent puisqu'il a permis à la firme d'élever des barrières face à la concurrence en saturant les zones les plus profitables.

## ► Identification des activités clés de la chaîne de valeur

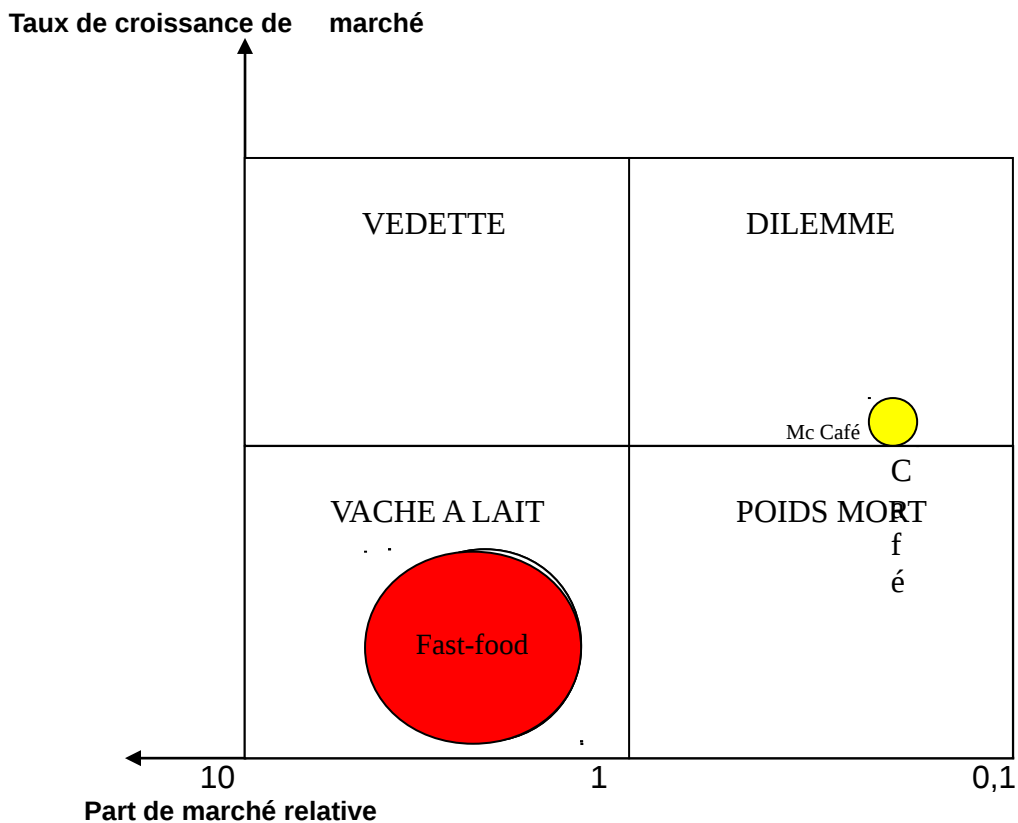
La chaîne de valeur va permettre d'analyser la manière dont l'entreprise construit sa proposition de valeur et génère un avantage concurrentiel :



► **Analyse de portefeuille d'activités**

Matrice BCG

Sur la base stratégique de la restauration, on peut évaluer la position des fast-foods et des Mc Cafés :



Les restaurants McDonald's, ont une forte part de marché relative sur le segment du fast-food et, dans une moindre mesure, sur le marché de la restauration rapide. La croissance est faible cependant.

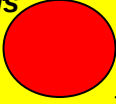

Le concept Mc Café est soumis à une croissance plus élevée mais dû à sa faible implantation actuelle, ces points de vente n'ont pas une part de marché importante.

### Matrice McKinsey

Seulement les DAS de base restauration seront traités.

Pond	DAS 1 Fast food	DAS 2 McCafés
------	--------------------	------------------

		évaluation	Note	Note pondérée	Note	Note pondérée
<b>Attraits par DAS</b>	<b>Intensité concurrentielle</b>	3	4	12	3	4
	<b>Potentiel de marge</b>	2	2	4	3	1
	<b>Potentiel de croissance</b>	2	2	4	3	3
	<b>Barrières à l'entrée</b>	1	5	5	3	2
	<b>Total note pondérée</b>	8		25		10
	<b>Moyenne pondérée</b>			3.1		1.2
	<b>Attrait du marché</b>			<b>Elevé</b>		<b>Moyenne</b>
<b>Maîtrise des FCS par rapport aux concurrents</b>	<b>Proximité</b>	3	+2	6	-2	-6
	<b>Rapidité</b>	3	0	0	0	0
	<b>Largeur de gamme</b>	2	+1	2	+1	2
	<b>Qualité / prix</b>	2	0	0	0	0
	<b>Innovation</b>	1	+1	2	+1	1
	<b>Notoriété</b>	1	+2	2	-1	-1
	<b>Total note pondérée</b>	12		12		-4
	<b>Moyenne pondérée</b>			1		-0.3
	<b>Position concurrentielle</b>			<b>Forte</b>		<b>Faible</b>

		<b>Position Concurrentielle</b>		
		<b>Forte</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Faible</b>
<b>Attrait du marché</b>	<b>Elevé</b>	Maintenir sa position <i>Fast-foods</i> 	Investir pour accroître	Investir sélectivement
	<b>Moyen</b>	Investir sélectivement	Rentabilité sélective	Expansion limitée ou récolte  <b>Mc Cafés</b>
	<b>Faible</b>	Protéger et se concentrer	Rentabilité sélective	Abandonner

Son activité Fast-food doit maintenir sa position sur le marché. La firme doit soit investir pour accroître le réseau de ses McCafés en s'aidant par une lourde communication et par une focalisation sur ses sources d'avantages concurrentiels ; soit élarguer cette

activité faite d'une position concurrentielle pouvant assurer une rentabilité à la hauteur des fast-foods.

## ► Les axes et les modalités de développement

### Les modalités de développement

#### La croissance interne

Elle consiste à développer les stratégies en construisant les ressources propres et compétences de l'organisation. Cette stratégie implique un délai de mise en œuvre. L'entreprise base sa croissance sur un apprentissage long mais régulier des marchés, sa croissance s'effectue au rythme de ses moyens financiers. Ce type de développement génère une culture d'entreprise forte.

#### La croissance externe

Elle consiste à acquérir à l'extérieur des ressources et des compétences supplémentaires ou complémentaires. La croissance externe permet une grande vitesse d'action (pénétration de nouveaux marchés, accès à de nouvelles technologies,...) dans le développement de nouvelles ressources et compétences. Elle résulte parfois d'opportunités et elle nécessite des fonds rapidement mobilisables. Elle pose la question de l'intégration de la nouvelle organisation dans les activités de l'ancienne (incompatibilité culturelle). Elle implique des ajustements organisationnels et des actions sur le culturel.

#### La croissance de Mc Donald's

Depuis sa création Mc Donald's n'a eu de cesse de se développer à l'international et de conforter ses positions aux Etats-Unis.

Sa croissance repose à la fois sur une stratégie de développement interne et externe. Croissance interne parce que Mc Donald's a ouvert des magasins dans de nombreux pays étrangers, notamment dans de nouveaux territoires tels que l'Asie (Chine) et les pays de l'Europe de l'est de (zone PECO). Croissance externe avec le rachat ou des prises de participation dans des chaînes de fast-foods spécialisées telles que Burghy, Boston Chicken, Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizza, Prêt à manger et Aroma. Puis, dans un second temps, Mc Donald's teste de nouveaux concepts tels que les hôtels 4\* Golden Arch, les bistrotts Mc Café.

### Les axes de développement

Le développement originel de l'entreprise est passé par la multiplication des points de vente (croissance interne) sur ses marchés premiers (USA, Canada) : l'entreprise a privilégié le confortement en tentant d'accroître sa pénétration du marché. Elle est ainsi devenue rapidement leader (pdm : 40%). En conséquence, l'entreprise a adopté une *stratégie d'internationalisation* en s'implantant dans le reste du monde. Ces implantations ont généré une croissance importante du chiffre d'affaires. Tous les pays, dont une partie de la population a un pouvoir d'achat suffisant pour se payer un Mc Donald's, ont vu fleurir les enseignes standardisées. La force principale utilisée est la mise en œuvre de compétences acquises (marketing, logistique). La taille atteinte par l'entreprise (taille critique) a permis de réaliser des économies d'échelle provoquant la baisse la baisse du

coût moyen d'installation d'un restaurant (restaurants propriétés du groupe, restaurants franchisés ou affiliés), d'amortir des frais de promotion de l'enseigne,...

Ensuite, l'entreprise a adopté une stratégie de croissance externe, rachetant des enseignes de fast-foods spécialisées. L'entreprise a tenté de capitaliser sur sa connaissance des clients et des marchés du fast-food : il s'agit d'une *stratégie de développement de produits*. Puis l'entreprise a entamé une *politique de diversification* liée vers d'autres métiers (hôtellerie et bars) comportant des points communs avec son métier historique.

A la fin des années 2004, cette stratégie de développement a connu un frein et est venu le temps de la rationalisation. Cette rupture coïncide avec de mauvais résultats financiers et l'arrivée d'une nouvelle équipe dirigeante.

La vision des dirigeants a changé. Elle est passée de « *offrir plus de restaurants aux consommateurs* » à « *offrir plus de clients à ses restaurants* ».

Pour opérationnaliser cette vision Mc Donald's a entamé une *stratégie de différenciation* dont l'objet essentiel est de faire des produits de l'entreprise, des produits uniques consommés dans une atmosphère unique.

Cette nouvelle orientation est basée sur deux constats :

Premièrement, la croissance par diversification ou marché/produits opérée avant 2004 présente des limites et des risques accrus. Elle éloigne l'entreprise de son cœur de métier et de ses compétences de base. Le coût marginal de développement est supérieur aux revenus marginaux et aux économies d'échelle marginales.

Deuxièmement, la diversification et la multiplication des enseignes risquent de brouiller l'image de l'entreprise. L'entreprise connaît une baisse de la qualité de ses services qui affecte également l'image ainsi que la non prise en compte des préoccupations diététiques de la clientèle. L'entreprise rencontre des difficultés à fidéliser le client surtout dans les pays à fort pouvoir d'achat (Amérique du Nord et Europe de l'Ouest).

A partir de 2005, l'entreprise renoue avec la rentabilité et voit son chiffre d'affaires augmenter redressant du même coup le résultat opérationnel. L'amélioration de la rentabilité permet à l'entreprise d'opter, une nouvelle fois, pour une stratégie de croissance interne particulièrement dans les pays émergents à travers les restaurants affiliés et franchisés. Homogénéité de la consommation et le dynamisme de croissance économique dans les pays émergents permet à l'entreprise de maintenir des taux de rentabilité élevés.