

# Audit Mc Donald France



## Introduction

France :

pays de la gastronomie reconnu dans le monde entier pour sa qualité culinaire,  
pays chauvin tourné vers la fierté de son patrimoine,  
pays de la mode où le culte du corps est mis en exergue.

Pourtant la France compte sur son territoire un réseau d'environ 1 085 restaurants McDonald's, leader incontesté de l'industrie du fast-foods.

Cette industrie en contradiction avec les valeurs que porte la culture française a tout de même su se développer et, on peut l'avouer, d'une manière remarquable.

Depuis son arrivée sur le territoire français, la firme n'a cessé d'augmenter son chiffre d'affaires et son parc restaurant. Quels ont été les facteurs clés de succès qui l'ont mis en orbite sur le marché de la restauration rapide ?

Portés par l'évolution du marché de consommation vers la tendance nomadiste, d'autres acteurs ont fait leur apparition tels les chaînes de boulangeries et autres indépendants spécifiés dans la restauration ethnique. Le marché se segmente et l'ogre américain tend à céder des parts de marché.

La restauration rapide se développe d'un côté mais l'environnement se durcit de l'autre, les campagnes nutritionnelles se développent incitant les consommateurs à émettre une demande plus diversifiée et plus qualitative.

L'adaptation à un marché en mouvement n'est pas chose aisée et l'on peut se demander si McDonald's a bien anticipé cette dynamique. L'enseigne aurait-elle négligé certains détails de son environnement pouvant lui porter préjudice ?

Une analyse interne et externe de l'entreprise et de ses interactions avec son environnement pourra mettre en évidence les problèmes qu'elle rencontre actuellement et éventuellement d'apprécier les causes et les leviers qui seraient susceptibles d'améliorer sa santé.

## 1 Présentation de l'entreprise

### Fiche d'identité

- **Forme juridique** : Société anonyme (NYSE : MCD)
- **Création** : 15 mai 1940 (Création à San Bernardino en Californie)
- **Siège social** : Oak Brook Illinois
- **Personnes-clés** :
  - DG : Andrew McKenna / Vice : Jim Skinner (USA), Jean-Pierre Petit (Fr)
  - Fondateur : Ray Kroc
  - Personnage : Ronald McDonald
- **Secteur d'activité** : Restauration rapide
- **Produits** : Burgers, salade, frites, glace, viennoiseries, soda...
- **Chiffres-clés** :
  - Monde :
    - Enseignes : + de 31000
    - Effectif : + de 1,5 millions
    - Ventes sous enseignes : 57,453 milliards \$
    - Chiffre d'affaires : 21,586 milliards \$
    - Fonds propres : 15,458 milliards \$

Dettes : 8,434 milliards \$  
Résultat net : 3,544 milliards \$

- France :

Enseignes : 1085  
Chiffre d'affaires : 2,6 milliards €  
Franchisés : + de 250

• **Slogan** : I'm lovin' it / C'est tout ce que j'aime

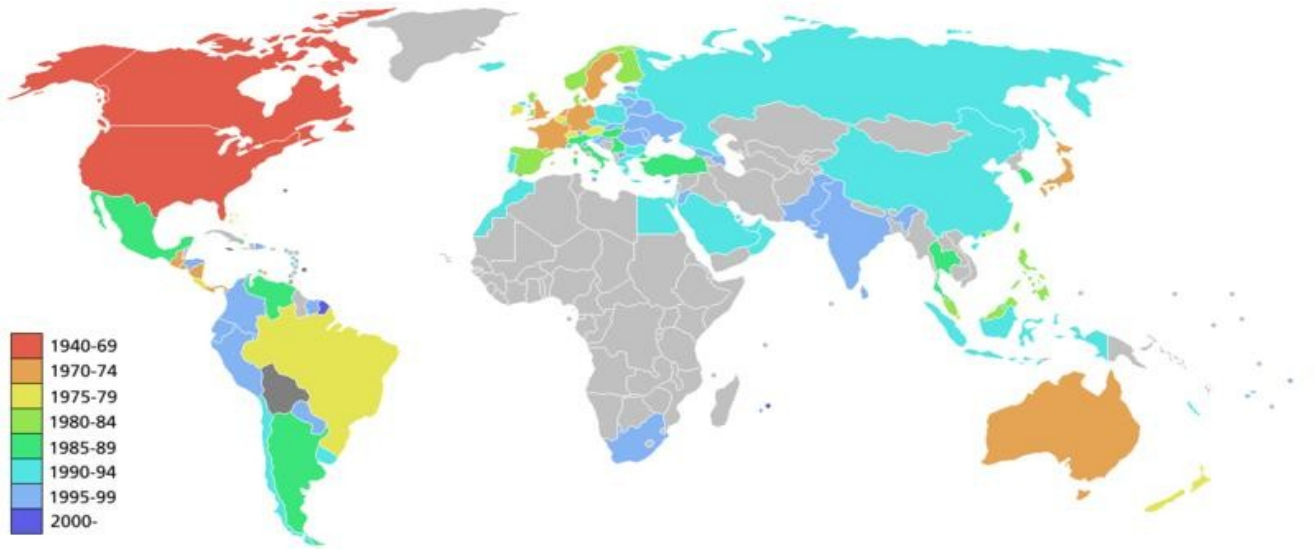
• **Logo** : 

## Historique

L'historique ci-dessous est présenté d'une façon générale avec quelques faits liés au marché français. L'objectif n'est pas de préciser de façon exhaustive le développement de McDonald's puisque que cette entreprise s'est implantée dans plus de 110 pays.

- **1937** : Naissance du premier McDonald's (appelé « Airdrome ») aux Etats-Unis par les frères Richard Dick et Maurice McDonald.
- **1940** : Déménagement du « Airdrome » pour devenir « McDonald's » avec l'ouverture d'un drive-in de 180m<sup>2</sup> aux environs de Los Angeles.
- **1955** : Ray Kroc devient le 1<sup>er</sup> franchisé de McDonald's.
- **1960** : Les frères fondateurs revendent les droits de leur entreprise à Ray Kroc pour 2,5 millions de dollars.
- **1963** : Première apparition télévisée du clown Ronald McDonald aux Etats-Unis qui démontre un marketing axé sur la vente aux familles et aux enfants.
- **1964** : Ouverture du 100<sup>ème</sup> restaurant McDonald's aux Etats-Unis.
- **1965** : McDonald's Corporation est à présent coté à la Bourse de New York.
- **1967** : Premier McDonald's hors Etats-Unis, localisé au Canada (Richmond)
- **1968** : Apparition du très célèbre sandwich « Big Mac ».
- **1974** : Création de « Ronald McDonald House » qui permet aux familles ayant des enfants gravement malades de se rapprocher d'eux pendant leur hospitalisation.
- **1979** : McDonald's s'installe en France à Strasbourg.
- **1979** : Les enfants sont ciblés une nouvelle fois par la création du fameux « Happy Meal »
- **1984** : McDonald's ouvre son premier restaurant Parisien et s'introduit à la Bourse de Paris.
- **1986** : Ouverture du premier Mcdrive en France. The Economist invente l'indice Big Mac permettant de se rendre compte du niveau de vie de chaque pays et de déterminer si une monnaie est surévaluée ou non.
- **1987** : Mise en place du premier « Big Mac Don » qui est une collecte nationale réalisée en faveur de l'enfance défavorisée dans tous les restaurants.
- **1994** : Création de la branche française de la Fondation Ronald McDonald en faveur de l'enfance, sous l'égide de la Fondation de France.
- **1995** : L'entreprise reçoit le Trophée Environnement Entreprise du ministère de l'Environnement. Ouverture du 500<sup>ème</sup> restaurant en France.
- **2001** : L'enseigne organise des journées portes ouvertes pour que les clients viennent visiter les cuisines et découvrir l'envers du décor.
- **2002** : McDonald's publie sa première perte trimestrielle (344 millions de dollars) pour le dernier trimestre, résultat dû à la concurrence.
- **2003** : Campagne de publicité mondiale (« I'm lovin' it ») vendant une image d'une restauration de qualité supérieure et meilleure pour la santé est lancée par la chaîne.
- **2005** : McDonald's perd l'affaire McLibel ce qui occasionne de fortes retombées médiatiques mettant à mal leur image de marque.

Historique cartographié de l'implantation de McDonald's :



Evolution de l'implantation des points de vente McDonald's dans le monde :

<i>Au 31 décembre</i>	<b>2006</b>	2002
<b>Total</b>	<b>31 667</b>	<b>30 876</b>
<b>États-Unis</b>	<b>13 774</b>	<b>13 491</b>
<b>Canada</b>	<b>1 391</b>	<b>1 304</b>
<b>Europe</b>	<b>6 403</b>	<b>6 070</b>
Allemagne	1 276	1 211
Royaume-Uni	1 214	1 231
France	1 085	973
Espagne	372	333
Italie	343	329
Autres	2 113	1 993
<b>Asie/Pacifique, Moyen-Orient/Afrique</b>	<b>7 822</b>	<b>7 555</b>
Japon	3 830	3 891
Australie	746	726
Taiwan	345	350
Chine	784	546
Corée du Sud	262	357
Autres	1 855	1 685
<b>Amérique latine</b>	<b>1 656</b>	<b>1 605</b>
Brésil	540	584
Mexique	351	203
Autres	765	818
<b>Autres</b>	<b>621</b>	<b>851</b>

## 2 Identité de l'entreprise

### Politique générale

Ce fut Ray Kroc puis les dirigeants actuels de McDonald's qui définissent la politique générale. Elle est l'expression de leur volonté de finalité de l'entreprise.

Cette volonté se base sur trois domaines principaux :

- la croissance
- la rentabilité
- la plus-value sociale

La politique générale est une combinaison de ces trois éléments et puisqu'il est rarement possible de les améliorer simultanément, l'entreprise hiérarchise leurs importances.

Le tableau ci-dessous nous montre l'importance qu'accorde McDonald's à ses buts :

	Tout a fait important	Plutôt Important	Moyennement important	Peu important	Très peu important
--	-----------------------	------------------	-----------------------	---------------	--------------------

Croissance	X				
Rentabilité		X			
Plus-value sociale			X		

### 2.1.1 Volonté de croissance

Peu après sa création, McDonald's a voulu étendre son réseau dans le nord-américain. Déjà en 1964, la firme possédait plus de 100 restaurants.

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 même l'ouverture de restaurants dans des pays réticents envers tout signe d'hégémonie américaine (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 31000 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.

L'entreprise envisage même d'investir 1,9 milliards \$ dans l'ouverture de 800 restaurants supplémentaires car elle affiche comme mission principale et d'objectif ultime de McDonald's est d'exploiter un restaurant pour 20 000 habitants, ce qui représenterait 300 000 restaurants dans le monde.

### 2.1.2 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 36 % entre 2005 et 2006. 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 \$ à ses actionnaires sous la forme de dividendes et de rachats d'actions entre 2003 et 2006 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.

### 2.1.3 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 (campagne de publicité TV lancée en 1995) 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, piles des jouets), préservation des ressources, etc.

On peut ajouter aux 3 éléments précédents d'autres critères pour mieux évaluer la direction de l'équipe dirigeante dans le choix de leurs décisions stratégiques.

Ces critères plutôt subjectifs sont :

- L'acceptation des risques
- Les exigences de l'indépendance

- Les charmes du prestige

Ce tableau résume le positionnement de McDonald's par rapport à ces critères :

Acceptation des risques			X		Sécurité avant tout
Indépendance		X			Dépendance
Prestige		X			Réserve

#### 2.1.4 Acceptation des risques

McDonald's a sur ce sujet une position variable. Dès son émergence, la firme pionnière a dévoilé sa volonté d'entreprendre en mettant en place son propre type de restauration et a investi pour multiplier son parc restaurant.

Dans la même direction, l'enseigne à la double arche, tente de se diversifier en établissant des McCafé (Café et viennoiseries) afin de concurrencer le leader Starbuck et élargir son champ de clientèle. Notons qu'il a fallu 50 ans pour que cette diversification voie le jour, ce qui dénote une certaine prudence des dirigeants.

Malgré sa dynamique d'implantation et son nouveau concept McCafé, l'entreprise est restée sur ses positions. Elle tente de s'adapter et d'anticiper les attentes et les besoins de ses clients et ne s'engage pas dans des stratégies à risques potentiels. Elle n'a pas la volonté de créer le besoin mais simplement de suivre le besoin.

#### 2.1.5 Exigences de l'indépendance

L'indépendance est un élément fondamental pour McDonald's. Le système économique veut que le pouvoir décisionnaire appartienne aux actionnaires majoritaires d'une entreprise. Or McDonald's a su ouvrir son capital à certains institutionnels (AXA, Dodge & Cox, ...) et fonds d'investissement mais dans une proportion raisonnable afin de pouvoir bénéficier d'un apport financier sans perdre la centralisation du pouvoir de l'équipe dirigeante.

Quant aux franchisés, ils doivent se plier au cahier des charges de l'enseigne qui contrôle les process de production et de distribution, elle conserve les droits sur la marque, la maîtrise de l'immobilier et de la construction, ainsi que la conception des produits. De son côté, le franchisé bénéficie d'une autonomie d'investissement dans l'équipement (cuisine et mobilier) et assure l'exploitation du restaurant : recrutement et animation des équipes, gestion opérationnelle et financière du restaurant.

#### 2.1.6 Les charmes du prestige

McDonald's communique plutôt en terme de valeurs. Valeurs qui se trouvent être la sécurité, la qualité, le dialogue social, l'optimisation du cadre de travail et l'insertion par l'emploi. Le prestige de McDonald's est sa notoriété qui atteint la 2<sup>ème</sup> place dans le monde derrière Coca-Cola. La firme est donc, par sa force d'implantation, plus dans une dimension quantitative bien qu'elle aimerait que l'aspect qualitatif soit reconnu de tous.

Grâce à ce prestige de reconnaissance, McDonald's a la volonté de transmettre à long terme ses valeurs de manière globale à travers le monde tout en franchissant les barrières culturelles. Le but étant de s'affranchir de la nécessité d'adaptation aux marchés locaux pour standardiser l'offre et réaliser des économies d'échelle.

Au niveau interne, McDonald's communique sur l'opportunité d'être un jeune manager et de pouvoir diriger au moins 15 personnes dès 25 ans. Ce prestige, cette reconnaissance personnelle incite les employés à se dépasser et à « faire du chiffre » malgré le risque de rivalité et d'apparition de tensions entre les employés.

## **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.

### **2.1.7 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.

### **2.1.8 Compétences distinctives**

La grande force de McDonald's repose sur leur 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 et cette ubiquité due à une faculté d'adaptation exemplaire renforce l'idée d'une enseigne de qualité.

En parallèle, l'enseigne achète les murs des points de ventes, puis établit des contrats de locations avec ses franchisés lui permettant de dégager des plus-values immobilières.

La richesse de ce réseau est, en outre, liée à la grande diversité de ses acteurs franchisés. La société a mis en place un contrôle direct sur chacun de ses franchisés. Et une formation de un an est obligatoire avant de pouvoir gérer un restaurant.

Par ailleurs, être rentable avec un réseau de taille internationale induit une parfaite maîtrise des processus de production et des circuits de logistique interne.

L'approvisionnement est regroupé et le stockage limité ce qui limite les frais de fonctionnement.

McDonald's se différencie par ses concurrents par une lourde communication et un marketing social et environnemental qui ont su évoluer selon les problématiques du milieu extérieur. Cette communication est d'ailleurs bien utilisée pour promouvoir sa capacité d'innovation.

### **2.1.9 Perception de la stratégie actuelle**

Comme nous l'avons vu précédemment, l'objectif de la firme est d'exploiter un point de vente pour 20000 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 nomadiste propre à cette dernière décennie, les restaurants McDonald's offre 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.

## **Système de management**

Le système de management organisationnel de McDonald's centralise son pouvoir décisionnel au niveau des hautes sphères de l'équipe dirigeante qui vont transmettre leur politique générale et leur stratégie de développement par voie hiérarchique de manière verticale vers les responsables de secteurs (continent).

Les informations continuent leur cheminement vers le responsable de la filiale nationale.



Ces décisions sont ensuite déléguées aux responsables de restaurants ou de franchise qui vont appliquer leur propre gestion opérationnelle et financière selon les objectifs et la planification donnés.

Le processus de décisions a donc lieu à nouveau, en accord avec la stratégie de l'équipedirigeante supérieure hiérarchiquement, à un niveau inférieur.

Les restaurants sont des cellules indépendantes sur la prise de décision opérationnelle mais dépendante de la façon de pensée du groupe.

Ce modèle de système de management se situe à l'interface des types bureaucratique et planificateur/conciliateur.

### **3 Segmentation des activités**

#### **Segmentation stratégique**

Les DAS s'articulent autour des activités élémentaires de l'entreprise reposant sur le trinôme technologies / applications / clients, par souci de simplification on ne gardera que les activités élémentaires principales

Afin de réussir dans ces activités, l'entreprise doit rechercher et créer des FCS ou sources d'avantage concurrentiel :

#### ***Préparation rapide de produits alimentaires :***

- Rapidité du service
- Rapport qualité/prix
- Largeur et profondeur de gamme
- Réseau de distribution (proximité)
- Adaptation au marché local
- Innovation produits
- Marketing stratégique
- Achat de masse
- Notoriété

#### ***Préparation de boissons (cafés) et viennoiserie***

- Largeur et profondeur de gamme
- Qualité du service
- Confort et aménagement des infrastructures
- Services associés
- Originalité

#### ***Propriétés immobilières***

- Géomarketing (Emplacement)
- Recrutement stratégique
- Formation des franchisés
- Contrôle et encadrement des franchisés
- Harmonisation des systèmes de gestion
- Coopération
- Maillage du réseau

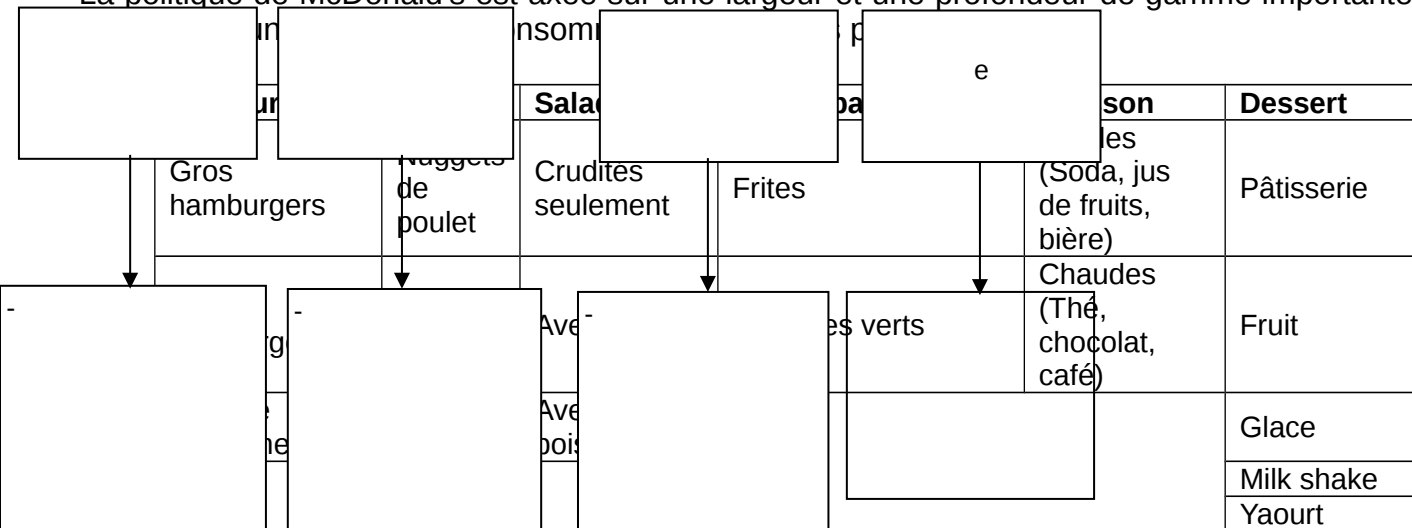
On procède ensuite au regroupement d'activités élémentaires en domaines d'activités stratégiques puis en bases stratégiques :

On notera que le système de franchise de McDonald's, leur gestion est donc plus grande partie du chiffre d'affaires de ce sont elles qui véhiculent les valeurs et l'image de marque de l'enseigne. Une stratégie commerciale et marketing est stratégique qui pouvait sembler anodin pour le grand public est pourtant le moteur de la firme, qui fonctionne en parallèle avec une bonne gestion immobilière puisque dans la plupart des cas, McDonald's est propriétaire des murs et le franchisé reverse un loyer compris dans le pourcentage d'exploitation cédé.

## Segmentation marketing

### 3.1.1 Les produits

La politique de McDonald's est axée sur une largeur et une profondeur de gamme importante pour



est trop récent en France (seulement 4 points)

produits sont proposés à des tailles différentes de l'appétit du client. McDonald's propose par ailleurs de nombreux produits en proposant un choix multiple de desserts

McDonald's détient l'exclusivité des droits sur les personnages et les notions mondiales, ce qui permet à l'enseigne de proposer des produits liés à la culture populaire.

« déjeuner » n'est pas oubliée avec un assortiment de pâtisseries : pancakes, brioches

### **Les services :**

Les restaurants mettent à disposition l'offre « sur place ou à emporter » pour que le consommateur puisse choisir son lieu de consommation. Le drive-in permet aussi au client d'avoir accès facilement au restaurant tout en restant dans son véhicule. Ces services de ventes à emporter permettent de vendre plus de plats sans engorger les restaurants aux heures d'affluence.

Pour les enfants qui sont au cœur de la cible de la clientèle, les restaurants sont équipés de plusieurs espaces ludiques à l'intérieur ou à l'extérieur selon l'infrastructure des bâtiments.

Récemment le service wifi a été développé pour que les consommateurs puissent bénéficier d'un accès à Internet illimité.

### **Les évènements :**

McDonald's est friand d'évènements car ces derniers stimulent la motivation des clients. On retrouve plus particulièrement :

- Des recettes spéciales selon les saisons ou non (ex : McTartiflette pendant la période hivernale). Ces recettes sont élaborées en fonction du pays concerné.
- Des jeux concours avec des lots à la clé, la probabilité de gagner étant naturellement fonction de l'intensité de consommation
- Des lots à collectionner en rapport avec des évènements de notoriété (ex : verres sérigraphiés de l'équipe de France de football lors de la coupe du monde)

### **3.1.2 La demande**

#### ***La rapidité de service :***

C'est le paramètre le plus important, les étudiants et les actifs ont vu le temps accordé à la pause déjeuner se réduire de manière significative. Il leur est donc important de pouvoir bénéficier d'un service rapide afin que leur prise de déjeuner n'interfère pas sur leurs activités professionnelles ou scolaires.

#### ***La proximité :***

En rapport avec le besoin de se restaurer rapidement, le consommateur cherche à éviter le temps de déplacement qui est un frein à son activité. McDonald's se doit donc d'être au plus proche des zones à forte concentration de clients potentiels.

#### ***La souplesse des horaires d'ouverture :***

Le mode de consommation nomadiste a modifié les heures de repas habituelles, les jeunes de 15-24ans sont enclins à se sustenter à des horaires aléatoires.

McDonald's répond bien à cette demande en proposant un service sur une large plage horaire au long de la journée.

#### ***Le coût de restauration :***

Le pouvoir d'achat a baissé et les foyers disposent de moins de ressources pour s'alimenter, la nécessité de s'alimenter à faible coût est donc bien réelle. McDonald's proposent des menus entre 6-7€, ticket bien inférieur à la restauration traditionnelle (la qualité et la quantité n'est évidemment pas épargnée)

#### ***Le divertissement infantile :***

L'enseigne a axé sa politique de communication sur les plus jeunes et a parfaitement maîtrisé cette tâche (le clown Ronald McDonald est plus connu que le Père Noël par les enfants du monde entier!). Les enfants ne sont pas familiers avec la rigidité du cadre de la restauration (règles de bienséance : posture, discrétion...) et manger hors foyer en s'amusant leur était inaccessible avant que McDonald's mettent en place sa stratégie de séduction des 4-12ans.

#### ***Le besoin nutritionnel et qualitatif :***

A force de campagnes, les citoyens ont intégré la nécessité d'une alimentation saine. McDonald's communique à présent sur ce domaine et a élargi sa gamme afin de ne pas perdre une partie de sa clientèle. Ce besoin se ressent surtout chez la gente féminine qui est plus touchée par la peur de l'obésité.

#### ***La barrière culturelle :***

La population française est composée de plusieurs communautés notamment religieuses qui imposent une certaine alimentation. L'entreprise a bien intégré ce facteur et propose dans ses restaurants, à proximité de ces communautés, des menus spécifiques en accord avec leurs traditions culturelles.

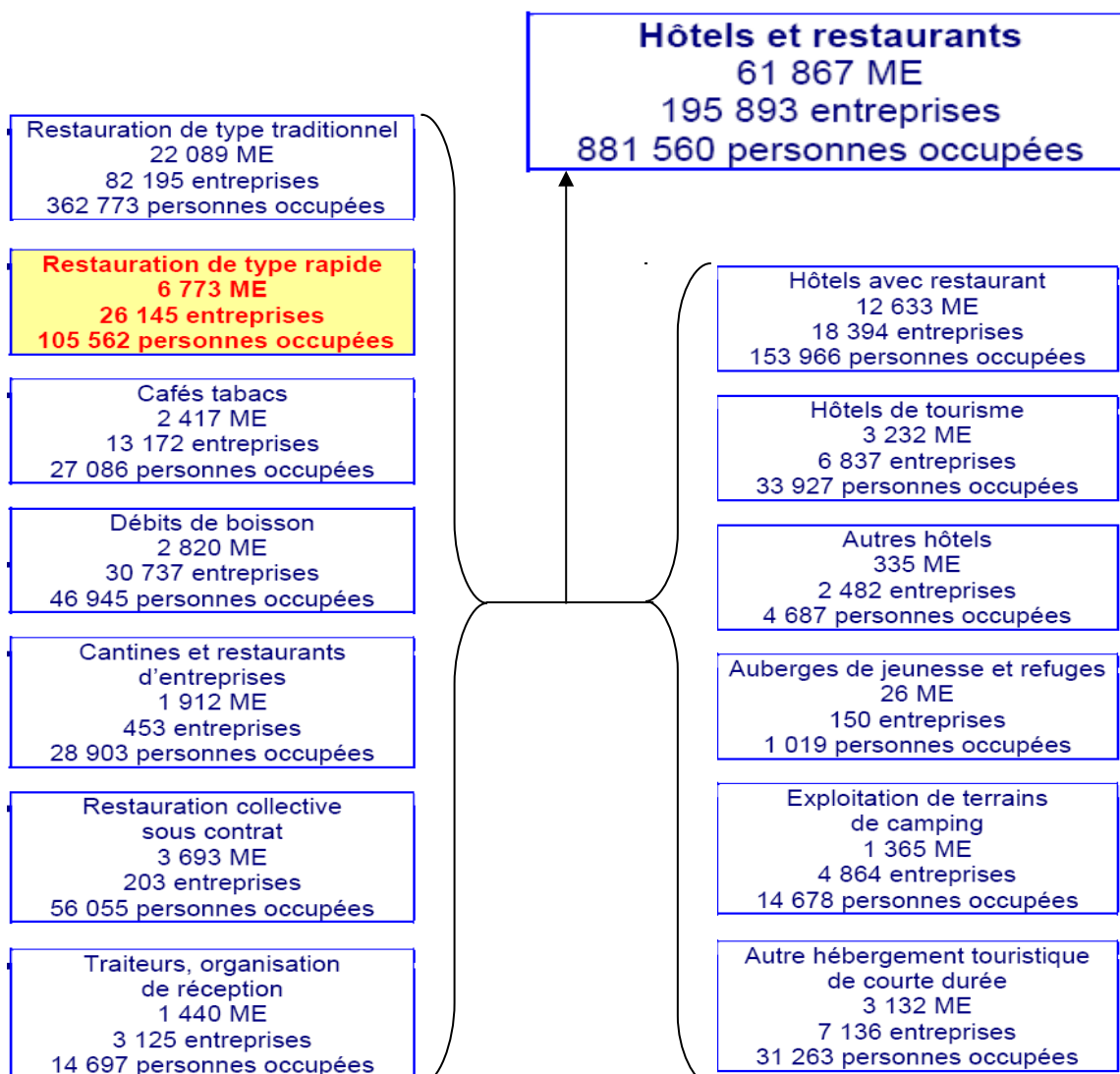
## 4 Le marché de la restauration rapide

### La filière

#### 4.1.1 Place du secteur dans la filière

La filière a pour dénomination « services aux particuliers » et ce sont les hôtels et restaurants qui détiennent la plus grande part d'activité avec 58,7% du CA et 63,5% en nombre d'entreprises (en 2004).

Parmi les hôtels et restaurants ce sont les restaurants qui prédominent, la restauration rapide représente 17% du nombre d'entreprises, du chiffre d'affaires et des effectifs occupés.



## 4.1.2 Place du secteur dans la filière

D'un point de vue légal, la restauration rapide se distingue par deux caractéristiques essentielles :

- l'absence de service de table
- l'utilisation de vaisselle et d'emballages jetables

La restauration rapide est spécifique par rapports aux autres restaurations. Son objectif est de minimiser le temps passé de la clientèle sur le point de vente en optimisant la préparation des denrées et le service.

Une autre différence majeure par rapport à la restauration traditionnelle se situe dans la tarification qui est beaucoup moins onéreuse.

Sur le sol français, le marché de la restauration est détenu par la restauration traditionnelle qui est trois fois plus important que la restauration rapide en terme d'entreprises, de salariés et de chiffre d'affaires :

Restauration	Chiffre d'affaires	Entreprises	Salariés
Traditionnelle	76%	75,5%	76,7%
Rapide	24%	24,5%	23,3%

Le marché de la restauration rapide, plus en rapport avec l'évolution des modes de consommation, est devenu le plus dynamique en terme de croissance sur le marché de la restauration.

Ce marché porteur est donc une aubaine pour les enseignes qui désirent accroître leur patrimoine. Toutefois la concentration y est forte et on y retrouve plusieurs chaînes d'origine étrangère telles le leader mondial McDonald's

Une clientèle jeune est captée par ce type de restauration, 50% des consommateurs ont moins de trente ans.

### Caractéristiques du marché de la restauration rapide

#### 4.1.3 Unité de l'industrie

Pour mieux appréhender l'analyse de l'entreprise et de son milieu, il est pertinent de cerner les dimensions offre/demande et l'ensemble objet/acteur

	Offre	Demande
Objet	Fabrication et distribution de produits alimentaires « prêts à consommer » sur place ou à emporter dans des conditionnements jetables.	Consommation rapide de denrées alimentaires préparées à faible prix d'achat
Acteurs	McDonald's, Quick, Holder (Paul), Elios, Le Duff (Brioche dorée), SSP, KFC, Autogrill...	Particuliers (n'ayant pas le temps ou l'envie de préparer un repas)

#### 4.1.4 Diversité des segments

L'industrie n'étant pas homogène, il est primordial de pouvoir la segmenter. Les facteurs de segmentation sont principalement le type de produits (hamburgers, sandwich, pizzas...) et le mode de distribution (sur place, à emporter, livré).

On recense 5 segments sur ce marché :

##### 1. Segment restauration rapide anglo-saxonne de chaîne

**Fast-foods :**

Ils reposent principalement sur l'axe hamburger/frite/soda, ils ont toutefois tendance à élargir leur gamme à cause de l'étiquette « malbouffe » en proposant des salades.

Ce sont eux qui réalisent le plus gros chiffre d'affaires de par leur implantation stratégique. Ils fournissent tous la possibilité de manger sur place ou d'emporter les produits. On notera l'émergence d'une chaîne de fast-foods de livraison à domicile (Speed Burger).

## 2. Segment restauration rapide artisanale à la française

### **Boulangeries :**

#### **- chaînes de boulangeries :**

L'offre est large, la profondeur des gammes tend à s'élargir afin de proposer, par exemple, des sandwiches plus fins et plus élaborés pour se maintenir face à la concurrence locale. Ces chaînes permettent en outre de déguster sur place dans les salons de thé.

#### **- indépendantes :**

C'est à partir de leur propre production qu'elles proposent leurs mets. La gamme regroupe principalement les sandwiches, quiches, pizzas et salades. L'image de qualité et de « fraîcheur » des produits leur est profitable pour se maintenir face aux chaînes.

### **Sandwicheries :**

L'offre est plus restreinte, le sandwich est le principal acteur de leurs gammes. Ces structures sont plus axées sur une stratégie de volume.

### **Traiteurs :**

Plats cuisinés, salades et tartes salées sont autant de produits proposés par les traiteurs. Ils tendent à mettre l'accent sur la qualité et la finesse de leurs produits.

### **Bars :**

Ce sont les pionniers de la restauration rapide avec le fameux jambon-beurre. Leur activité est aujourd'hui obsolète sur ce marché. L'implantation toute relative et l'inexistence de point de vente à emporter ont, en partie, rendu leur part de marché marginale.

## 3. Segment restauration livrée

### **Pizzerias :**

Outre la différence de produit, la force de ces enseignes repose sur la livraison à domicile.

## 4. Segment restauration rapide industrielle

### **GMS :**

Ce sont les acteurs principaux, du fait leur proximité, par rapport aux points de vente sur les lieux de transit (autoroutes, gares...). L'offre est large et comprend en majorité des sandwiches et des salades.

## 5. Segment restauration exotique/ethnique

### **Restauration étrangère :**

Ce sont des boutiques indépendantes proposant des produits exotiques. Elles axent leurs services sur la rapidité et sur le faible coût d'achat (kebab, chinois...)

Grandes surfaces alimentaires :

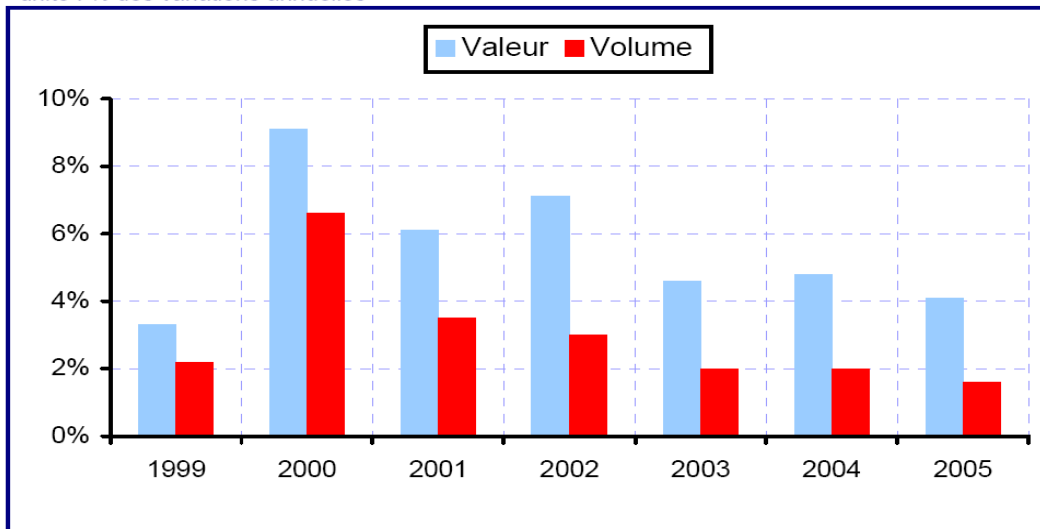
### **4.1.5 Evolution de la croissance**

Malgré les points faibles et les menaces de ce marché, la croissance demeure essentiellement liée à l'évolution des modes de consommation. On observe cependant un ralentissement dans

l'évolution du chiffre d'affaires du marché en partie lié aux récentes campagnes d'information sur l'importance d'une nutrition équilibrée.

### Le chiffre d'affaires de la restauration rapide

unité : % des variations annuelles

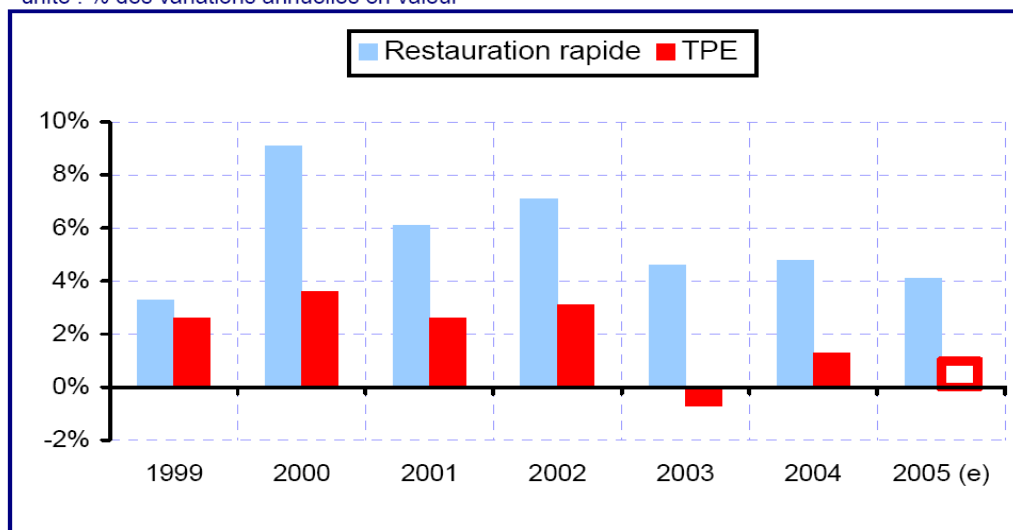


Source : INSEE, BMS

Ce ralentissement a surtout été subi par les TPE de la restauration rapide qui ont dû réguler leurs tarifs pour ne pas se faire phagocyté par les grandes chaînes, leurs chiffres d'affaires en valeur ont donc vu leurs évolutions se limiter.

### Le chiffre d'affaires des TPE de la restauration rapide

unité : % des variations annuelles en valeur



(e) Estimation Xerfi ; Sources : INSEE, BMS et Xerfi d'après Greffes des Tribunaux de Commerce

Contrairement aux TPE, les enseignes leaders ont pu bénéficier d'une croissance accrue. L'évolution de leur parc restaurants, l'élargissement de l'offre et les campagnes publicitaires ont largement contribué à ce bon résultat.

## L'activité de la restauration rapide par segments (\*)

unités : chiffre d'affaires HT en million d'euros, nombre de restaurants, part et croissance en %

	CA HT en ME			Nombre de restaurants		
	2005	Part	Croiss. 2004/2005	2005	Part	Evol. 2004/2005
Fast-foods (McDonald's, Quick, KFC)	3 190,0	70,8%	8,7%	1 412	37,7%	+33
Sandwicheries (22 enseignes)	1 315,2	29,2%	6,4%	2 330	62,3%	+137
<b>Ensemble</b>	<b>4 505,2</b>	<b>100,0%</b>	<b>8,0%</b>	<b>3 742</b>	<b>100,0%</b>	<b>+170</b>

(\*) 25 enseignes leaders en France, classement Néorestauration

Source : Néorestauration (mars 2006)

### 4.1.6 Perspectives de croissance

Les perspectives de croissance de ce marché dépendront principalement des facteurs suivants (classés par ordre d'importance) :

- Evolution du pouvoir d'achat des foyers.
- Adaptation de l'offre : élargissement de gamme.
- Communication forte sur la qualité, la nutrition.
- Développement de services annexes (ex : Wifi dans les restaurants pour McDonald's), mise en place de formules, aménagement des restaurants.
- Nouvelles implantations stratégiques des points de vente.
- Saturation de l'offre.

### 4.1.7 Segments porteurs

D'après les études de croissance et de création de nouveaux points de vente, le segment du hamburger semble saturé par rapport à la restauration rapide artisanale à la française. Le potentiel de ce secteur incite ses acteurs à étendre leur réseau entraînant ainsi une croissance rapide de leurs nombres d'unités.

L'offre se diversifie pour ce segment en expansion qui voit l'émergence de nouvelles tendances telles l'allégé ou le bio.

Malgré une forte concurrence, ce type de restauration bénéficie d'un vent porteur qui peut laisser une chance à de nouveaux entrants pourvus qu'ils aient un concept associé (réservation par Internet, etc.) et qui favorise le développement des enseignes déjà présentes.

### 4.1.8 L'emploi

Ce marché crée de l'emploi malheureusement c'est l'aspect quantitatif qui prédomine. Les fast-foods et les grandes chaînes de boulangeries fournissent en majorité des postes où le travail est réalisé à la chaîne dans des conditions parfois difficiles.

Le salarié cible est le jeune inactif ou l'étudiant pour plusieurs raisons :

- Possibilité de rémunérer à faible taux.
- Mise en place d'un turnover important qui a pour but d'éviter les augmentations de salaires et l'organisation de syndicats.
- Employé généralement dynamique

Cependant, pour endiguer la représentation d'un travail précaire, McDonald's communique actuellement sur la facilité d'embauche et d'évolution de carrière au sein de ses restaurants.



## 5 Le système concurrentiel

### Définition de l'industrie par la dimension géographique

#### 5.1.1 Appréciation des forces d'adaptation locale

Nous allons établir un tableau qui précisera quels sont les facteurs qui contraignent McDonald's à concevoir une offre spécifique locale lorsque l'entreprise s'engage sur le plan international.

	Restauration rapide	
	2007	2008-2012
<b>Proximité de la clientèle</b>	Très forte	Restera très forte
<b>Législation</b>	Législation alimentaire spécifique	Tendance à l'harmonisation
<b>Poids des marchés publics</b>	Origine exigée de certains aliments, traçabilité (viandes, agriculture bio)	En augmentation
<b>Divergence des goûts des consommateurs</b>	Très forte, adaptabilité indispensable	Très lente diminution suite à la convergence des modes de vie
<b>Différences dans les circuits de distribution</b>	Moyenne	En diminution
<b>Nécessité d'un marketing spécifique</b>	Forte	Légère diminution
<b>Conclusion</b>	Forces d'adaptation fortes, la majorité auront tendance à légèrement diminuer	

#### 5.1.2 Appréciation des forces d'intégration globale

	Restauration rapide	
	2007	2008-2012
<b>Intensité technologique</b>	Moyenne	Moyenne
<b>Intensité d'investissement</b>	Forte (accroissement du parc restaurants)	Forte
<b>Durée de vie du produit</b>	Longue durée	Longue durée
<b>Economie d'échelle</b>	Très importantes	De plus en plus importantes
<b>Existence d'avantages comparatifs</b>	Faibles (R&D et production : packaging)	Faibles
<b>Conclusion</b>	Les forces d'intégration globale sont plutôt importante notamment en terme d'économie d'échelle.	

#### 5.1.3 Typologie internationale de l'industrie

Suite à l'identification des forces d'adaptation locale et d'intégration globale, on peut procéder à la détermination de la typologie internationale de l'industrie.

On a donc noté que les forces sont importantes tant au niveau local que global, avec cependant une adaptation locale perçue par les dirigeants comme étant plus déterminante.

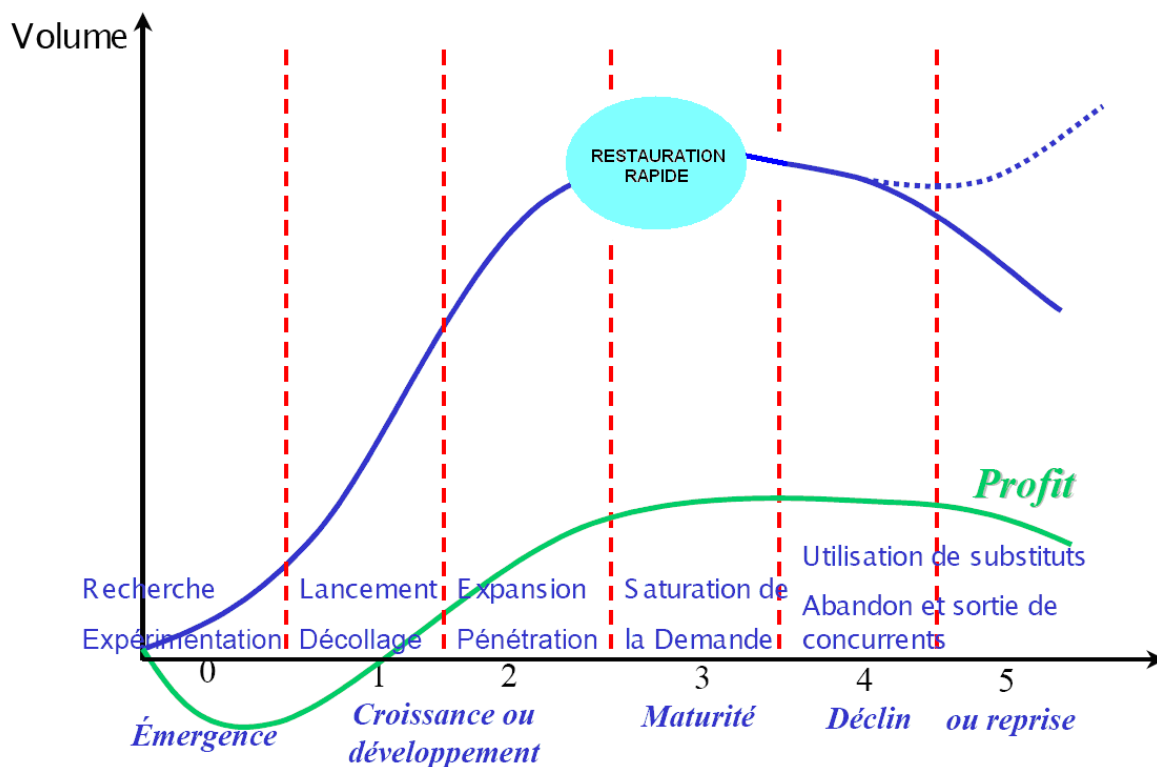
L'industrie sera donc de nature mixte et se rapprochera de l'industrie internationale dont la dominante repose sur l'adaptation à la culture et aux marchés locaux tout en bénéficiant d'avantages durables en s'internationalisant.

Toutefois, il est fort possible qu'à très long terme l'enseigne migre vers une industrie globale.

Chez McDonald's on désigne cette industrie par cette maxime : « Think local, act global »

## Caractéristique dynamique du marché

### 5.1.4 Cycle de vie du secteur



Le marché de la restauration rapide est, en France, saturé dans la plupart des zones denses. Le marché arrive à maturité en matière de volume et la concentration des entreprises se fait ressentir (McDonald's, Quick, Holder représentent la une part de marché conséquente).

Le facteur clé de succès devient la réduction des prix et pour ce faire une stratégie de volume est mise en place ainsi qu'une amélioration continue du contrôle de gestion et de l'ingénierie de production.

Malgré tous ces facteurs représentatifs d'un marché en maturité, on retrouve un effort de différenciation par l'innovation marketing et la recherche et développement.

On pourrait croire à un marché en déclin relancé, mais il ne s'agit pas d'une reprise puisque la restauration rapide est en croissance.

La position qui lui revient est donc à l'interface entre la croissance et la maturité bien qu'il soit bien plus ancré dans la maturité.

### 5.1.5 Maturité du secteur

Le marché de la restauration rapide a un potentiel de différenciation plutôt limité, la lutte concurrentielle se fait sur les prix et les gains en part de marché. Les effets d'échelle et d'expérience sont significatifs et procurent un avantage décisif.

Les facteurs clés de succès reposent sur les économies d'échelle et la standardisation de l'offre (sur le sol français).

Toutefois pour conserver la maîtrise de marché, il faut veiller au jeu concurrentiel et anticiper l'apparition de nouveaux segments ou de ruptures technologiques par exemple.

Le secteur touche encore le système de différenciation, certains segments méritent une concentration des efforts et un marketing et savoir-faire distinctif peuvent être des clés de succès.

## 6 Positionnements des concurrents et groupes stratégiques

### Principaux concurrents

#### 6.1.1 Groupes étrangers

Concurrent de McDonald's sur le marché français, ce groupe d'origine belge intervient sur le secteur du hamburger. Il détient plus de 400 restaurants dont 75% sont franchisés et sont basés en France (le reste étant principalement basé en Belgique).

CA 2005 : 10600 M€ de ventes sous enseigne

Stratégie :

Restructuration en 2001 et la fermeture des restaurants le long de la frontière. Révision de son parc restaurant

Intention de s'implanter dans les pays du Maghreb, le groupe a créé un groupe de restauration pour investir ces pays.

Partenariat avec Carestel (CaresQuick) afin d'exploiter des restaurants. La gestion est gérée par Carestel.

Positionnement :

Pris en compte des préoccupations des consommateurs liées sur la nutrition pour se détacher de la critique « malbouffe » adressée aux fast-foods.

- Elargissement de la gamme pour une alimentation plus équilibrée, le taux de matières grasses des produits a été réduit.

- Rénovation de ses restaurants

- Positionnement de Quick sur le thème du goût appuyé par des campagnes publicitaires.

- **KFC :**

Présentation :

Fait partie du groupe américain Yum ! Brands (Pizza Hut, Taco Bell, ...) est sur le secteur du hamburger mais reste peu représenté en France. Le groupe compte 34000 restaurants dans 100 pays.

CA 2005 : 10600 M€ de ventes sous enseigne

Activités en France :

- Présent depuis 1991 en France, KFC compte moins de 50 restaurants, cependant le groupe veut intensifier son réseau par le biais de franchises.

- **Subway :**

Présentation :

Groupe américain engagé dans la restauration rapide équilibrée en préparant des sandwiches et des salades sur mesure pour le client. Subway compte 25000 restaurants dans 83 pays mais est très peu présent en France.

CA 2005 : 7300 M€

Activités en France :

- Avec seulement 30 points de vente, Subway est désireux de s'étendre en France en affichant un objectif de 450 points de vente en 2010 par le biais d'un développement sous le mode de la franchise.

- **SSP (Select Service Partner) :**

Présentation :

SSP est présent dans 26 pays et s'est spécialisé dans la restauration de concession sur les lieux de transport en gérant plus de 2000 points de vente.

CA 2005 : 2645 M€

Activités en France :

- Développe des enseignes dans les lieux publics (gares et aéroports) et privés (centres de loisirs). SSP exploite également des points de vente Hippopotamus et La Brioche Dorée en franchise.

- **Autogrill :**

Présentation :

Groupe Italien ans la restauration concédée sur le milieu du voyage et compte 45000 points de vente.

CA 2005 : 3529 M€

Activités en France :

- Développe des enseignes dans la restauration rapide (Coté France, brasseries L'Alizé...) et des sandwicheries (Pains à la ligne, Grignotin...)

- **Autres :**

On notera la présence des groupes de livraison de pizza : Pizza Hut (appartenant au groupe Yum ! Brands) et Domino's Pizza.

### 6.1.2 Groupes français

- **Elior :**

Présentation :

Ce groupe créé en 1991 a mis en place 1200 points de vente et restaurants dans le secteur de la restauration collective et de concession. Il souhaite développer plus intensément son activité à l'international.

CA 2005 : 2827 M€

Activités dans le secteur :

- Elior a recentré son activité dans la restauration rapide par le biais de 2 enseignes : Philéas implantée dans les zones de voyage et proposant une offre à base de sandwiches et de salades et OuiShop comprenant des magasins en libre-service.

- Elior exploite par ailleurs des points de vente en franchise : Paul, Pomme de pain, Quick...

- **Holder :**

Présentation :

La boulangerie et la pâtisserie sont la spécialisation du groupe. Il possède des activités industrielles et de distribution/restauration (ex : Paul - 78% du CA).

CA 2005 : 262 M€

Activités dans le secteur :

- Le fleuron du groupe est l'enseigne Paul qui compte plus de 270 points de vente en France et à conclut des joint venture notamment avec Elior afin d'investir les lieux de transit. Paul met l'accent sur l'authenticité des produits en se reposant sur la boulangerie artisanale et un décor rustique. Certains magasins bénéficient d'un salon de thé pour consommer les produits sur place.

- **Le Duff :**

Présentation :

Ce groupe présent dans 6 pays et exploite 530 points de vente sous différentes enseignes de boulangerie et de restauration rapide.

CA 2005 : 600 M€

Activités dans le secteur :

- La Brioche Dorée est l'enseigne principale du groupe et propose, sur ses 300 points de vente, une large offre de produits de consommation nomade (sandwiches, salades, plats chauds, viennoiseries, ...)

- **Autres :**

On retrouve aussi des groupes de taille plus modeste par rapport aux acteurs principaux de ce marché : La Croissanterie (CA : 65M€), Monts Fournil (Mie Caline – CA : 21M€), Pomme De Pain (CA : 53M€), Bertrand (Toastissimo - CA : 100M€) Speed Rabbit Pizza (CA : 30M€) et La Boîte à Pizza (CA : 26M€).

On notera la présence des GMS dans la restauration rapide industrielle.

### 6.1.3 Comportement vis-à-vis des segments de l'industrie

	Restauration anglo-saxonne en chaîne	Restauration rapide artisanale à la française	Restauration livrée à domicile	Restauration ethnique	Restauration rapide industrielle
McDonald's	X				
Quick	X				
Yum ! Brands (KFC et Pizza Hut)	X		X		
SSP		X			
Autogrill		X		X	
Subway		X			
Elior		X			
Holder		X			
Le Duff		X			
Domino's / Speed Rabbit / Boite à Pizza			X		
Bertrand	X	X			
Croissanterie / Pomme de pain / Monts Fournil		X			
TPE		X	X	X	
GMS					X

Nota : on tient compte des activités des groupes seulement sur le sol français.

Précisions :

Autogrill : Restauration ethnique avec son enseigne Wok Around

Bertrand : Restauration anglo-saxonne en chaîne avec 10 restaurants Quick en franchise

## Elaboration et interprétation de la carte stratégique

On peut regrouper les entreprises en 3 catégories :

<b>Spécialiste</b>	<b>Multi-spécialiste</b>	<b>Généraliste</b>
McDonald's	Yum ! Brands (KFC et Pizza Hut)	
Quick	Autogrill	
Subway	Bertrand	
Elior		
Holder		
Le Duff		
Domino's / Speed Rabbit / Boite à Pizza		
Croissanterie / Pomme de pain / Monts Fournil		
GMS		

Les indépendants sont aussi des spécialistes. Le marché de la restauration en France ne comprend pas de groupe généraliste. Chaque concurrent essaie de se renforcer sur son propre segment et ne cherche pas à se diversifier.

## Manœuvres stratégiques selon la dynamique de l'environnement

Selon l'organisation des concurrents sur le marché, les entreprises ont le choix de sept manœuvres stratégiques génériques :

- Défendre la rentabilité du groupe et préserver les barrières à l'entrée existantes
- Contrer les forces concurrentielles pour augmenter la rentabilité du groupe
- Elever des barrières pour préserver un positionnement attractif
- Renforcer la position de l'entreprise
- Se déplacer vers un segment plus attractif
- Occuper un nouvel espace dans la carte
- Créer un nouveau groupe par élargissement du champ concurrentiel

Ces manœuvres sont adoptées en fonction de l'environnement de l'industrie qui est en constante évolution. Les changements peuvent être de nature continue ou discontinue et avoir différentes origines :

Ces changements potentiels ont un impact sur certaines variables de l'industrie. L'interaction de ces changements / variables peut aboutir à la théorisation des perspectives relatives à l'avenir des activités. De multiples scénarii peuvent être élaborés mais une énumération exhaustive serait fastidieuse.

## Les ressources des activités de la chaîne de valeur

### 6.1.4 Infrastructure de la firme

McDonald's détient plus de 1085 restaurants sur le territoire français. Leur politique de croissance les pousse à s'implanter dans toutes les villes. Leur stratégie d'implantation est traditionnellement basée sur le potentiel des zones de chalandise et le comportement du consommateur ainsi ce sont

les centres-villes, les quartiers denses et les zones commerciales qui sont les plus prisés par la firme.

McDonald's axe aussi sa stratégie d'implantation en fonction de ses concurrents (Quick). Les éléments des menus de Quick et McDonald's peuvent être considérés comme substituables : prix, service et caractéristiques des points de vente sont identiques chez les deux enseignes. La localisation est donc un paramètre important de différenciation.

En position de faiblesse (taille du réseau de McDonald's inférieur à Quick) l'enseigne pratique une politique d'évitement total. Si l'entreprise domine alors l'évitement demeure toujours dans 75% des cas, la recherche de proximité prévaut sur la tentative de gêner le concurrent. Au contraire, si McDonald's domine largement le secteur alors il choisit dans la plupart des cas de s'installer près de Quick pour exercer une forte pression concurrentielle afin de le faire fermer pour récupérer un emplacement stratégique.

La stratégie générale d'implantation reste toutefois la découverte de nouvelles zones inexplorées par le concurrent.

On notera que McDonald's est toujours propriétaire des murs pour chaque nouvelle implantation (unités propres ou en franchises) dans l'optique de développer son patrimoine immobilier.

On observe une certaine homogénéité au niveau de la structure des restaurants, l'agencement, le mobilier, les codes couleurs, ... rendant le concept McDonald's uniforme et minimisant les potentialités de rupture identitaire. L'enseigne attache de la valeur à l'apparence de ses points de vente et n'hésite pas à rénover et relooker en cas de dégradation.

### **6.1.5 Recherche et développement**

L'outil de production est en amélioration continue. L'enseigne a introduit de nouvelles technologies dans les cuisines afin d'améliorer le service. Le système « made for you » : au lieu d'être produits à la douzaine et conservés au chaud, les hamburgers sont préparés sur commande, ils sont servis plus chauds et peuvent aussi être préparés sur mesure. Outre la qualité de service et la flexibilité de l'outil de production, ce système a permis de diminuer les pertes de 1,5% qui concernait les des produits ayant dépassé la période de sécurité de dix minutes (période pendant laquelle le consommateur doit acheter le produit ou bien le produit doit être jeté pour des questions d'hygiène et de perte de qualité).

L'innovation porte aussi constamment sur la gamme des produits et la proposition de nouvelles saveurs, la diversité du menu n'a jamais été aussi grande depuis ces dernières années. L'optimisation de la formulation des produits a été lancée afin de répondre aux attaques portant sur la « malbouffe » en les rendant moins concentrés en graisses.

Le packaging est une source d'innovation axé sur plusieurs critères qui n'ont cessé d'évoluer : rapidité de mise en forme par le personnel, conservation de la chaleur des produits, non altération du goût des aliments, support marketing et informatif, éco-conception, réduction du coût d'achat... Nous avons par exemple observé l'évolution du packaging pour les hamburgers : changement de matériau, réduction du grammage, modification du design et informations nutritionnelles, et pour les commandes du drive in.

### **6.1.6 Logistique interne**

McDonald's a une organisation très centralisée : 6 grands lieux de stockage ont été constitués en France: Fleury, Rennes, Nancy, Lyon, Marseille, Bordeaux.

Notons également que McDonald's possède un grand centre logistique pour l'Europe situé en Allemagne pour l'approvisionnement de ses points de vente. Le conditionnement et l'entreposage y sont effectués dans les meilleures conditions, ce qui permet de réduire les coûts de livraison et d'optimiser les circuits de distribution.

La firme, dans un souci de qualité et d'image de marque, a tissé des liens avec de grands groupes de fournisseurs à forte notoriété (Cadbury, Coca-Cola, Danone, Heinz, McCain, Minute Maid, Nestlé... ainsi que Disney « fournisseur merchandising » réputé au fort potentiel d'attraction) Ces groupes permettent aussi à McDonald's de mettre en place une stratégie de volume que seuls ces fournisseurs aux flux de production élevés peuvent soutenir.

Bien sûr, l'enseigne a tout de même recours à des fournisseurs de taille beaucoup plus modeste. Cela est surtout vrai pour les produits nationaux et pour les viandes liés à sa stratégie d'adaptation locale.

Pour ce faire, McDonald's fait appel exclusivement aux services de fournisseurs indépendants, experts dans le secteur et d'origine nationale.

McDonald's sélectionne ses fournisseurs selon quatre principes : l'indépendance financière, le respect de cahiers des charges rigoureux, la régularité dans l'approvisionnement ainsi que la qualité et l'hygiène des produits. Les liens établis s'inscrivent dans la durée, sous le signe d'une collaboration intensive reposant sur le partage des connaissances et des exigences.

La rigueur et le professionnalisme caractéristiques de la relation de partenariat entre McDonald's et ses fournisseurs sont unanimement reconnus. Ils permettent en retour à ces derniers de bénéficier d'intéressantes opportunités de croissance commerciale et d'expertise.

En sortie des plateformes logistiques réparties sur le territoire français, les matières premières vont être stockées dans l'entrepôt de chaque restaurant qui se divise en trois parties : le négatif pour les produits congelés, le positif pour les produits frais et le reste de l'entrepôt pour les pains principalement.

### **6.1.7 Commercialisation et vente**

La firme utilise une grande force de communication pour soutenir la commercialisation de ses produits. Les campagnes axées sur l'émotion ressentie lors de la consommation d'un produit McDonald's, la qualité, les repas équilibrés, la joie d'un repas en famille sont autant d'armes utilisées pour doper les ventes.

Les promotions (McCiné par exemple) et les événements (produits spéciaux innovants, jeux concours, ...) sont aussi des ressources afin de stimuler l'envie de consommer de la clientèle.

Chaque équipier des restaurants est habilité à servir en caisse, les effectifs et donc les vendeurs sont fonction du taux d'affluence selon certaines tranches horaires.

### **6.1.8 Services**

Le dernier service en date est la mise en place d'un réseau wifi à l'accès illimité dans les restaurants.

On retrouve les services drive-in afin de faciliter l'accès aux restaurants, l'encadrement d'anniversaire avec un gâteau offert et des aires de jeux pour les enfants.

## **Ressources humaines**

McDonald's emploie 1,6 millions d'employés dans le monde dont 650 000 aux Etats-Unis ce qui fait une moyenne de cinquante salariés par fast-food.



McDonald's est le premier franchiseur au monde. En effet, la firme a une politique d'externalisation, 70% des fast-foods dans le monde, 85% aux Etats-Unis, 85% en France et 50% en Espagne sont des franchises.

En France, sur les 35000 salariés, environ 65% des de McDonald's ont moins de 21 ans. Le turnover du personnel est de trois à quatre fois plus élevé que la moyenne de l'industrie alimentaire, il permet à la firme de s'affranchir des augmentations de salaire du à l'ancienneté et d'empêcher la formation de syndicats.

80 % des salariés sont à temps partiel, avec une moyenne de 20 heures par semaine. Cela procure plusieurs avantages à l'entreprise qui bénéficie d'un personnel moins harassé par les heures de travail et plus malléable au niveau des horaires. Toutefois c'est l'équipe à plein temps qui demeure le noyau de l'entreprise, ses membres ont fait leurs preuves en manifestant attitude positive et un esprit d'équipe. D'ailleurs les managers de McDonald's sont généralement d'anciens équipiers motivés ayant débuté en bas de l'échelle.

Chez McDonald's les salaires sont proches du salaire minimum légal sans toutefois mettre à mal leur potentiel de recrutement.

L'enseigne communique beaucoup sur l'emploi 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.

Les franchisés sont responsables de leur recrutement.

80 % des directeurs de restaurants n'ont pas le bac, cependant McDonald's France leur atteste une VAE, c'est la possibilité pour eux d'avoir un diplôme reconnu par l'Education nationale, ce qui est important vis-à-vis d'eux-mêmes, de leur famille et de l'extérieur en général. Voici leur parcours institué par le système de RH de McDonald's France : la formation commence dès l'arrivée de l'équipier dans le restaurant : quatre heures le premier jour pour apprendre la base. Dans les premières semaines, il est formé à l'environnement du restaurant. Au bout d'un ou deux ans, les meilleurs vont suivre une formation aux techniques de base du management au centre de formation de Guyancourt pour les préparer aux techniques de base d'animation d'une équipe et leur donner ou redonner le goût de l'apprentissage. A la fin, un test débouche sur l'attribution d'un diplôme interne pour 90 % d'entre eux. S'il n'a aucune valeur à l'extérieur, c'est pour certains leur premier diplôme. D'autres cycles de formation seront ensuite proposés aux meilleurs et certains deviendront directeurs de restaurant.

## **7 Position concurrentielle et portefeuille d'activités**

### **Position concurrentielle**

#### **7.1.1 Repérage des FCS liés à la demande**

<b>Facteurs clés de succès</b>	<b>Position de l'entreprise face aux concurrents</b>	<b>Commentaires</b>
<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 évènements 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.

On notera que l'enseigne n'est pas déficiente dans chacune des FCS nécessaires à son activité par rapport à ses concurrents directs.

### 7.1.2 Repérage des FCS liés à l'offre

FCS liés à l'offre	FCS liés à la demande
Densité du réseau Accessibilité Géomarketing	<b>Proximité</b>
Processus de production Organisation des tâches du personnel RH et formation performantes	<b>Rapidité</b>
Economie d'échelle par le volume des achats Standardisation de l'offre Maîtrise de la production et de la logistique	<b>Prix</b>
Marketing client Recherche et développement intenses Adaptation locale Ecoute du marché	<b>Largeur de gamme</b>
Contrôle qualité Choix des fournisseurs	<b>Qualité</b>
Campagnes publicitaires Marketing stratégique	<b>Notoriété</b>
Normes internes d'hygiène strictes	<b>Hygiène</b>

## Portefeuille d'activités

### 7.1.3 Matrice BCG

Les restaurants McDonald's, ont en France 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 McCafé est soumis à une croissance plus élevée mais du à sa faible implantation actuelle, ces points de vente n'ont pas une part de marché importante. Cette analyse est très relative car ce DAS est en émergence.

#### 7.1.4 Matrice McKinsey

Seulement les DAS de base restauration seront traités puisque la valeur des paramètres qui déterminent les attraits des DAS relatifs à l'exploitation ne peut pas être déterminée.

	Pondération	DAS 1 Fast food		DAS 2 McCafés		
		Note	Note pondérée	Note	Note pondérée	
<b>(notes : 0 à 6) Attraits par DAS</b>	<b>Intensité concurrentielle</b>	3	4	12	3	9
	<b>Potentiel de marge</b>	2	2	4	3	6
	<b>Potentiel de croissance</b>	2	2	4	3	6
	<b>Barrières à l'entrée</b>	1	5	5	3	3
	<b>Total note pondérée</b>	8		25		24
	<b>Moyenne pondérée</b>			3.1		3
	<b>Attrait du marché</b>			<b>Elevé</b>		<b>Elevé</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>	

(notes : -2 à +2)						
-------------------	--	--	--	--	--	--

Son activité Fast-food doit maintenir sa position sur le marché. La firme doit 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.

## 8 Comptes financiers

### Ressources financières

Il est intéressant d'analyser les deux activités principales de la firme ; la gestion des franchises et sa restauration propre. Pour ce faire on dispose des bilans financiers de McDonald's France S.A. et McDonald's France restaurants.

BILAN	McDonald's France S.A.			McDonald's France restaurants		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
<b>ACTIF</b>						
<b>ACTIF IMMOBILISE</b>	<b>1 017 063 674</b>	<b>1 058 283 818</b>	<b>1 057 775 948</b>	<b>36 496 936</b>	<b>32 478 492</b>	<b>23 952 818</b>
Incorporel	90 112 700	88 478 743	87 101 980	132 974	213 954	288 646
Corporel	826 113 828	815 989 535	822 732 190	36 296 216	32 083 596	23 524 149
Financier	4 383 348	4 323 544	4 222 529	67 685	180 880	139 967
<b>ACTIF CIRCULANT</b>	<b>94 534 480</b>	<b>102 279 771</b>	<b>86 394 495</b>	<b>18 910 407</b>	<b>17 359 387</b>	<b>16 434 252</b>
Stocks	63 101	14 844	14 815	1 519 987	1 685 292	1 683 997
Créances	88 220 003	85 519 316	40 736 919	6 450 426	6 049 242	5 582 500
Disponibilités	6 251 376	16 745 609	45 642 760	10 939 994	9 624 853	9 167 756
<b>COMPTE DE REGUL. ACTIF</b>	<b>6 298 463</b>	<b>6 508 582</b>	<b>57 288 314</b>	<b>1 173 656</b>	<b>1 195 847</b>	<b>1 070 301</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 117 896 616</b>	<b>1 167 072 171</b>	<b>1 201 458 757</b>	<b>56 580 997</b>	<b>51 033 726</b>	<b>41 457 371</b>
<b>PASSIF</b>						
<b>CAPITAUX PROPRES</b>	<b>290 636 268</b>	<b>207 151 594</b>	<b>487 179 848</b>	<b>(19 295 944)</b>	<b>(10 063 137)</b>	<b>2 696 386</b>
<b>PROVISIONS</b>	<b>24 084 672</b>	<b>8 489 110</b>	<b>5 675 821</b>	<b>2 648 560</b>	<b>3 020 089</b>	<b>3 013 524</b>
<b>DETTES</b>	<b>802 136 309</b>	<b>950 503 711</b>	<b>707 114 491</b>	<b>73 216 426</b>	<b>58 067 229</b>	<b>35 738 129</b>
Financières	700 970 182	835 058 259	477 661 417	35 000 003	25 400 003	5 189 946
Fournisseurs	28 612 487	30 208 348	25 555 243	11 773 989	10 470 444	11 180 810
Fiscales et Sociales	4 767 829	4 041 940	7 649 322	15 585 301	16 663 152	13 618 493
Autres Dettes	63 263 306	76 883 377	172 840 527	6 219 592	3 014 075	2 848 187
<b>COMPTE DE REGUL. PASSIF</b>	<b>1 039 366</b>	<b>927 758</b>	<b>1 488 593</b>	<b>11 957</b>	<b>9 545</b>	<b>9 331</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 117 896 616</b>	<b>1 167 072 171</b>	<b>1 201 458 757</b>	<b>56 580 997</b>	<b>51 033 726</b>	<b>41 457 371</b>

### Les soldes intermédiaires de gestion :

SIG	McDonald's France S.A.			McDonald's France restaurants		
	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Ventes de marchandises	665 463	879 092	361 594	4 142 352	4 259 523	3 787 814
Coût d'achat des marchandises	710 307	1 027 284	361 594	2 909 539	4 214 705	3 877 552
<b>MARGE COMMERCIALE</b>	<b>-44 844</b>	<b>(148 192)</b>	<b>-</b>	<b>1 232 813</b>	<b>44 818</b>	<b>(89 738)</b>
Production vendue	505 882 684	461 166 523	433 228 987	225 414 754	210 329 845	201 751 640
+ Production stockée						
- Déstockage de production						

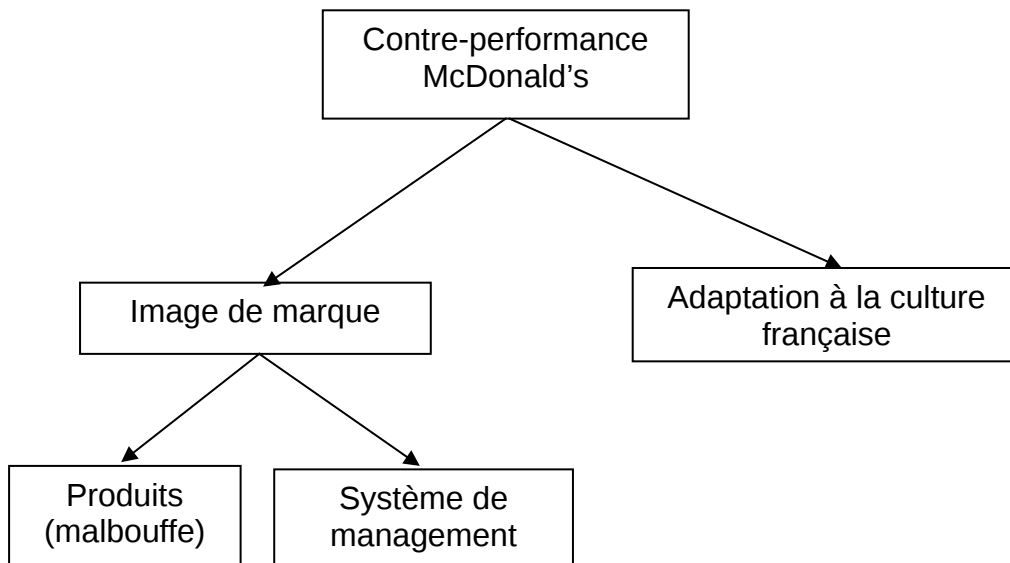
+ Production immobilisée						
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>505 882 684</b>	<b>461 166 523</b>	<b>433 228 987</b>	<b>225 414 754</b>	<b>210 329 845</b>	<b>201 751 640</b>
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>506 548 147</b>	<b>462 045 615</b>	<b>433 590 582</b>	<b>229 557 106</b>	<b>214 589 367</b>	<b>205 539 454</b>
- Consommation en provenance des tiers	109 447 477	99 723 914	93 184 616	105 379 223	100 711 353	95 234 148
<b>VALEUR AJOUTEE</b>	<b>397 100 670</b>	<b>362 321 701</b>	<b>340 405 966</b>	<b>124 177 883</b>	<b>113 878 014</b>	<b>110 305 306</b>
+ Subventions d'exploitation				2 305 128	2 451 512	1 005 100
- Impôts et taxes	8 935 721	8 178 309	7 144 360	4 474 036	4 006 812	3 533 621
- Charges de personnel	-	-	279	77 745 188	71 801 541	62 552 199
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>388 164 949</b>	<b>354 143 392</b>	<b>333 261 327</b>	<b>44 263 787</b>	<b>40 521 173</b>	<b>45 224 586</b>
+ Reprises et transferts de charges	1 982 916	1 148 365	1 421 501	3 641 829	3 308 842	2 295 181
+ Autres produits	516 653	153 550	6 267	7 789	105 158	5 785
- Dotations part opérations en commun	44 447 330	49 555 758	68 185 253	6 132 379	5 531 349	5 449 943
- Charges financières	131 383 066	119 395 250	111 839 817	46 166 795	45 586 425	43 882 566
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>214 168 660</b>	<b>185 571 569</b>	<b>154 302 427</b>	<b>(8 026 793)</b>	<b>(11 961 854)</b>	<b>(5 833 177)</b>
+ Quote part opérations en commun						
+ Produits financiers	22 979 919	21 337 968	17 329 209	99 774	65 655	66 067
- Quote part opérations en commun						
- Charges financières						
<b>RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>146 879 070</b>	<b>178 511 887</b>	<b>138 467 817</b>	<b>(8 960 082)</b>	<b>(12 265 541)</b>	<b>(6 188 542)</b>
Produits exceptionnels	19 402 828	27 528 292	18 734 991	1 850 664	630 199	1 631 846
- Charges exceptionnelles	82 813 858	32 283 284	21 001 586	2 080 096	1 094 180	2 093 253
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL</b>	<b>(63 411 030)</b>	<b>(4 754 992)</b>	<b>(2 266 595)</b>	<b>(229 432)</b>	<b>(463 981)</b>	<b>(461 408)</b>
- Participations des salariés						
- Impôts sur les bénéfices		24 075	43 204 795	43 293	30 000	45 754
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>83 468 040</b>	<b>173 732 820</b>	<b>92 996 426</b>	<b>(9 232 807)</b>	<b>(12 759 522)</b>	<b>(6 695 704)</b>

**McDonald's France S.A. :**

**McDonald's France restaurants :**

Le chiffre d'affaires a augmenté depuis 2004 ce qui est lié à l'augmentation du nombre de restaurants. L'excédent brut d'exploitation est beaucoup moins important que la filiale McDonald's France S.A. et représente moins de 20% du CA.

## **9 Les contre-performances**



### ***L'image de marque***

C'est en 1986 que la première attaque importante de McDonald's survient, elle donnera naissance au plus grand mettant en jeu la firme : l'affaire McLibel. London Greenpeace, un petit groupe écologiste londonien lance un réquisitoire contre la multinationale américaine intitulée « What's wrong with McDonald's : Everything they don't want you to know ». Des tracts ont été distribués accusant McDonald's de mauvaise qualité de la nourriture vendue, d'exploitation des employés, de méthodes marketing malsaines dirigées contre les enfants, de méthodes cruelles utilisées envers les animaux, de gaspillage et de pollution créés par les emballages jetables utilisés par l'entreprise, avec une part de responsabilité dans la destruction des forêts sud-américaines.

En France, José Bové et d'autres gagnent l'attention du monde en démontant le restaurant, en cours de construction, d'une franchise à Millau en 1999. L'incident suit une interdiction des importations des viandes américaines par l'Union européenne qui utiliseraient des traitements aux hormones des animaux.

En 2000, Eric Schlosser publie *Fast Food Nation*, un livre critique sur les fast-foods en général et McDonalds en particulier.

Morgan Spurlock produit le film documentaire *Super Size Me* en 2004 dans lequel il ne mange que de la nourriture McDonald's durant 30 jours. Le film montre que ce sera au détriment de sa santé.

Ces principales accusations ont eu de fortes retombées médiatiques qui ont marqué l'opinion publique. Malgré les efforts de McDonald's en terme de communication et l'écoulement du temps, facteur de l'oubli, n'ont pas pu défaire l'image ternie de l'enseigne dans le conscient et l'inconscient collectif.

### ***Image de marque dégradée : syndrome « malbouffe »***

McDonald's subit depuis plusieurs années les assauts des groupuscules prônant le retour vers une alimentation saine et variée. Ce phénomène s'est intensifié récemment, depuis que le Ministère de la Santé Publique a mis en place des campagnes sur la nécessité d'une alimentation équilibrée.

La firme a su réagir face à cette vague en diversifiant son offre et en communiquant sur la qualité de ses produits.

Malheureusement cette réaction est survenue trop tard et l'image de malbouffe reste attachée à l'enseigne. C'est donc un manque d'anticipation de la part de l'équipe dirigeante qui aurait du communiquer plus tôt sur la nécessité de varier son alimentation et étendre son offre pour rendre cela possible dans ses restaurants.

Une communication axée sur la lutte contre l'obésité aurait du être lancée et la réduction du taux de matières grasses de ses produits aurait du être effectuée avant que l'alerte ne soit donnée par les services publics.

Les leviers qui pourraient être utilisés sont une persévérance de la communication sur l'allègement et la qualité de ses produits, la diversité de son offre et la clarté des informations nutritionnelles inhérentes à chaque produit.

### ***Image de marque dégradée : décalage social***

La firme est perçue comme une chaîne dont la culture sociale du travail est déficiente. Bien qu'elle soit créatrice d'emplois, on qualifie souvent ses offres de McJob c'est-à-dire un travail peu rémunéré, peu qualifié, dénué de prestige et pénible.

McDonald's a mis en place un turnover important pour annihiler la formation de syndicats ce qui est en total décalage avec la culture française où le syndicalisme est un droit reconnu et apprécié.

La cause de cette représentation est un manque d'adaptation au système social français et, malgré les campagnes de la firme promouvant 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'opinion publique perçoit toujours en McDonald's un modèle de société issu de l'impérialisme américain focalisée sur le profit tout en délaissant ceux qui la font vivre.

La firme pourrait choisir l'option d'accepter la formation de syndicat (illusoire par rapport au pouvoir de la chaîne sur les institutions), pratiquer une refonte de son système de management afin d'améliorer le statut d'équipier et de communiquer sur l'aspect qualitatif du travail proposé.

### ***L'adaptation à la culture française :***

L'évolution du mode de consommation vers la tendance nomadiste a permis à McDonald's France d'accroître significativement sa croissance à partir des années 80 car l'enseigne représentait une grande partie de l'offre. La restauration rapide hors foyer continue de croître ce qui a attiré de nombreuses firmes à investir ce marché. Aujourd'hui l'offre tend à être saturée par les chaînes de boulangeries, les sandwicheries et les nouveaux entrants (restauration ethnique, GMS) et McDonald's a du céder des parts de marché.

La raison est simple l'offre de McDonald's n'est pas assez bien adaptée à la culture française, c'est une alimentation infraculturelle c'est-à-dire une alimentation universelle car elle s'adresse à n'importe qui. Sa cuisine n'est ni nationale ni même internationale mais cosmopolite. Les cultures culinaires préexistantes, et même les cultures dans leurs généralités sont en danger puisqu'elles représentent des obstacles à cette culture universelle qu'est la McCulture, qui tend à se développer de plus en plus et ceci au niveau planétaire.

Ce sentiment de danger a été ressenti par la population et par les institutions, les français sont très fier de leur culture culinaire et ne sont pas enclins à la voir se faire substituer par une culture en décalage avec la leur.



Les chaînes de restaurations rapides ont bien compris que le segment fast-foods est en perdition et que les mœurs reviennent vers une consommation artisanale et traditionnelle.

L'erreur de McDonald's réside donc dans sa gamme de produit et dans sa force d'adaptation locale.

Une gamme issue du sandwich à la française avec une baguette et des produits frais pourrait permettre à McDonald's de se rapprocher de la tendance des consommateurs pressés.

La firme a toutefois su utiliser un bon concept, le McCafé, qui, s'il est bien pensé, sera perçu comme un salon de thé de qualité. Grâce à cette représentation d'un point de vente fin et authentique, l'image de marque de McDonald's pourra renouer avec la culture française mais encore une fois les dirigeants de McDonald's ont manqué de réactivité, ce projet aurait dû émerger il y a une décennie !

Une autre raison de la contre performance de McDonald's est le boycotté lié à l'anti-américanisme ambiant.

Cet état de pensée très présent parmi les alter mondialistes et frontistes français est né en réaction aux postures Etatsuniennes telles que : le besoin d'imposer son ordre moral, économique et militaire, sa régence sur le FMI qui tient en dépendance les pays les plus pauvres, sa loi dictée à l'ONU, le soutien des Talibans d'Afghanistan, la volonté de faire de l'Otan le maître militaire du monde, la culture aux hormones et les OGM, le rachat des entreprises avec ses fonds de pension puis l'exigence de réduire la masse salariale, sa milice planétaire qui régent le commerce mondial, la culture et la santé, le poids de son puritanisme et de ses sectes, sa dépendance des politiques vis-à-vis des lobbies et de la mafia.

Ce phénomène s'est amplifié à cause de la politique extérieure américaine à propos de la guerre en Irak et du conflit Israëlo-Palestinien.

La firme aurait pu minimiser les impacts de ce boycotté si elle avait su franciser son image mais elle a gardé en elle le pur symbole de l'impérialisme américain.