

Nawfal Trabelsi,
PDG de McDonald's
France

© CHRISTOPHE LEBEDINSKY

Les leçons de la transformation de **McDonald's**

Nawfal Trabelsi, le PDG de McDonald's France, reconnaît de nombreux parallèles entre son métier et celui des retailers. Très rare en interview, il livre à LSA quelques-unes des recettes qui font le succès de la marque, notamment dans le digital, et dévoile comment il envisage d'investir de nouveaux territoires.

Attaqués sur leur image et sur leurs relations avec le monde agricole et avec leurs fournisseurs, chahutés par des nouveaux concurrents, challengés sur le digital, Carrefour, E. Leclerc, Auchan et, avec eux, tous les grands distributeurs, le sont depuis des années. McDonald's aussi, ô combien. Faut-il revenir sur l'épisode José Bové, les attaques sur la malbouffe, la World Company, le travail précaire, le retour tonitruant de Burger King, la pléiade de nouveaux acteurs de la restauration, distributeurs compris?...

Pourtant, malgré tous ces écueils, le géant de la restauration fait mieux que résister. Avec près de 5 milliards d'euros de CA HT, il affiche une année 2017 record dans un secteur qui, en France, souffre depuis des années. Le monde agricole? Christiane Lambert, la présidente de la FNSEA, a félicité l'enseigne pour ses avancées en matière

de contractualisation. Rien d'anecdotique quand on sait que McDo est le premier acheteur de viande charolaise, le premier de viande hachée aussi, avec 25 000 tonnes par an, devant... E. Leclerc, et que ses contrats à trois ou quatre ans montrent la voie à suivre dans les démarches voulues par les EGA. La World Company et la malbouffe? Là aussi, le travail mené depuis quinze ans pour franciser les recettes, y inclure du végétal, de la variété, a payé. « Plus de 70 % des Français nous voient aujourd'hui comme une entreprise qui contribue à l'économie nationale », se félicite Nawfal Trabelsi. Le PDG de McDonald's France, qui voit beaucoup de similitudes entre son métier et celui des retailers, a accepté de livrer à LSA quelques-unes des recettes qui font le succès de la marque en France. Notamment une transformation digitale impressionnante, qui touche aujourd'hui 45 % des ventes et 8 millions de clients. Un beau cas d'école. ■■■

JÉRÔME PARIGI

McDonald's
France

4,9 Mrds€

Les ventes HT en 2017

(27,6 Mrds \$ de CA dans le monde en 2017 pour le groupe, en baisse de 1,9%, et 5,5 Mrds \$ de profit net)

1 442 restaurants dont environ 1000 en franchise, 240 en propre, 250 en JV et 194 McCafé

319 franchisés
Plus de **70 000** salariés sous enseigne

Entre **2 000 et 3 000** créations nettes d'emplois par an

150 et 200 M€ d'investissement par an

27 ouvertures de restaurants en 2017

Source: entreprise, 2017



Nawfal Trabelsi

Nous accélérons sans cesse notre intégration à la culture française ”

LSA - Comment se porte McDonald's France?

Nawfal Trabelsi - 2017 a été une année record pour nous, avec 4,9 milliards d'euros de ventes HT. 2018 confirme cette tendance et l'accélère. Nous créons de la préférence auprès des Français et avons atteint ces derniers mois notre part de marché record (12,8 % selon le panel NPD, NDLR). La France est en croissance forte et reste le second contributeur du groupe dans le monde, après les États-Unis. Nous créons plus de 2 000 emplois nets par an et investissons entre 150 et 200 millions d'euros chaque année pour rénover et ouvrir de nouveaux restaurants sur un rythme d'une trentaine d'ouvertures annuelles.

La France occupe une position particulière dans le groupe. Est-elle toujours pionnière?

N. T. - Plus que jamais! Nous accélérons sans cesse notre intégration à la culture française, tant au niveau de nos produits que de nos restaurants. Nous conservons un rôle de pionnier dans la contractualisation agricole. Et nous réinventons complètement l'expérience client avec le digital, en passant d'un modèle de masse à un modèle personnalisé.

Comment se concrétise votre démarche de contractualisation?

N. T. - McDonald's a engagé cette démarche il y a trente ans, en partant des coûts de production pour établir un prix. Nous voulons per- ■■■■

L'événement

mettre aux agriculteurs de se projeter, comme nous, et d'investir dans une agriculture plus vertueuse. Les choses se sont considérablement accélérées ces dernières années. Aujourd'hui, nous avons un peu plus de 3000 contrats avec des agriculteurs sur des durées de trois à quatre ans et avec un prix garanti. Cela permet à chacun d'améliorer sans cesse le cahier des charges.

Nous sommes le premier client en France de la filière charolaise, avec un peu plus de 4000 tonnes achetées par an, le tout valorisé jusqu'à nos clients finaux avec la gamme Signature. De même, nous sommes l'un des tout premiers acheteurs de viande hachée française, avec 25 000 tonnes en 2017. Nous avons aussi réorganisé notre filière poulet en supprimant les importations depuis le Brésil et en nous associant avec LDC.

Quelle est la part de votre approvisionnement en produits français ?

N. T. - 75 % de nos produits alimentaires sont français. Et plus de 90 % sont européens. Mais pour moi, on a dépassé ce débat. Avec les filières, mon enjeu, c'est de voir comment nous construisons l'agriculture de demain, l'agroécologie de demain, avec une qualité optimale et un cahier des charges qui soit bénéfique pour tous. J'estime que McDonald's joue un rôle moteur dans la transformation de l'agriculture française.

Vous avez participé aux États généraux de l'alimentation (EGA), que pensez-vous du dispositif qui en est ressorti ?

N. T. - Nous avons joué un rôle actif dans les discussions. Un rôle reconnu par les syndicats agricoles et les fédérations, notamment la FNSEA, dont la présidente a salué nos initiatives lors du dernier Salon de l'agriculture - et je l'en remercie. C'est une reconnaissance importante pour l'ensemble du travail effectué par nos équipes. Sur le fond, le principe d'une contractualisation pour les produits agricoles basée sur les coûts de production nous semble très vertueux. Nous le soutenons évidemment.

Les Français veulent de plus en plus de bio, de produits locaux, voire du végan... Comment y répondez-vous ?

N. T. - À la façon McDonald's. C'est-à-dire avec gourmandise et toujours beaucoup d'engagement. Nous avons sorti notre premier burger végétarien en novembre 2017 en France, qui a connu un énorme succès ! Après une courte



NAWFAL TRABELSI soigne la french touch de McDonald's depuis six ans

Né à Rabat et élevé à Casablanca, diplômé en télécoms à l'ENSEEIH de Toulouse, ce matheux, fils d'un cadre dirigeant marocain, préside aux destinées et aux développements de McDonald's France depuis six ans. D'abord comme directeur général et, depuis plus de trois ans, comme PDG. Sous sa gestion, le chiffre d'affaires de l'enseigne en France est passé de 4 à 5 milliards d'euros. Deuxième marché au monde pour McDonald's, la France représente l'une des principales contributions

aux résultats du groupe, dont le cours de Bourse a progressé de plus de 55 % ces deux dernières années. Depuis son entrée il y a seize ans au sein de McDonald's, au moment de la confrontation de l'enseigne à la question de son intégration à la culture française, ce quadra de 47 ans, marié et père de trois enfants, tisse des liens durables avec le monde institutionnel et agricole français. L'adaptation de l'offre au goût local, le Mc Baguette, le petit Charolais, le service à table, c'est lui.

interruption, il va revenir dans notre carte en juillet. Nous avons des références bio, surtout dans le Happy Meal. Nous développons un modèle agroécologique qui se veut de plus en plus vertueux en termes de qualité environnementale sur tous nos produits et nous recherchons sans cesse les savoir-faire locaux pour les présenter à la France entière, comme nous l'avons fait pour le charolais, les AOP fromagères ou les fruits à croquer par exemple.

De nouveaux acteurs sont apparus dans le secteur de la restauration rapide, dans le burger notamment... Qui sont les concurrents de McDonald's aujourd'hui ?

N. T. - Ils sont multiples, aussi bien des restaurateurs que des retailers, d'ailleurs. Nous considérons que nous opérons sur un marché où le consommateur dispose d'un budget de moins de 15 € et d'un temps de consommation infé-

rieur à une heure pour manger. C'est un créneau très large, où l'on constate que les solutions disponibles explosent. Quand on commence par le plus accessible, on trouve des solutions de repas notamment développées dans le retail, avec des produits dès 3 à 4 €. Le circuit de la proximité s'est structuré autour de la notion d'impulsion pour les repas, et l'a plutôt assez bien compris à mon sens.

Ensuite, nous arrivons sur les dépenses comprises entre 7 et 9 €. C'est là que McDonald's se positionne, ainsi que des acteurs comme Burger King ou KFC. Le créneau des dépenses individuelles de 10 à 15 €, lui aussi, beaucoup bougé ces trois ou quatre dernières années, avec une modernisation de l'offre brasserie et bien souvent des burgers à la carte, et de nombreux nouveaux entrants issus du *fast casual*, comme Big Fernand ou Five Guys.

Comment émerger dans cette myriade de solutions ?

N. T. - Il faut être connu pour quelque chose de simple et de précis. Nous sommes la référence pour le bon burger, qualitatif et accessible. Nous avons donc travaillé la lisibilité de notre offre, solidifié sa dimension accessible avec un menu à moins de 5 €, autour de la gamme Mc First. Notre approche a consisté à sécuriser le socle de qualité avec l'arôme et l'attractivité de notre offre cœur de gamme historique autour de nos partenariats avec l'agriculture française. Nous avons aussi creusé des pistes pour viser les budgets de 10 à 15 € avec la gamme Signature, lancée en 2015, et le service à table, généralisé à presque l'ensemble de nos restaurants à peu près au même moment.

Avec un parc de 1 500 unités en France, votre enseigne a-t-elle encore du potentiel ?

N. T. - La clé du commerce, c'est l'emplacement. Pour cela, nous avons une équipe dédiée à cette problématique. Et nous nous appuyons en permanence sur la connaissance de nos franchisés. Nous achetons les terrains, nous sommes propriétaires des murs et nous concédons l'exploitation à nos franchisés pour vingt ans, en location-gérance. Pour l'instant, nous avons un parc de 1 500 restaurants, mais nous identifions à ce jour entre 300 à 400 ouvertures potentielles pour les huit à dix prochaines années. Et je suis certain que ce chiffre continuera d'évoluer.

Vous avez beaucoup fait évoluer vos formats ces derniers temps. Au-delà



Mon enjeu, c'est de construire l'agriculture de demain, l'agroécologie de demain, avec une qualité optimale. McDonald's joue un rôle moteur dans la transformation de l'agriculture française.”

du concept Originals ou des McCafé, quels ont été vos axes de travail ?

N. T. - Notre format premier est et reste le restaurant avec drive. Il représente les deux tiers de notre parc et de nos ouvertures avec un succès qui ne se dément pas. Nous avons depuis quelques années complété ce portefeuille par des implantations plus nombreuses dans les marchés captifs de fort flux comme les gares, les aéroports ou les autoroutes, et nous avons enrichi nos ouvertures de centre-ville d'un format que nous appelons Originals, où nos clients peuvent retrouver le cœur de notre offre au plus près de chez eux et qui nous permet de saisir les emplacements à fort potentiel, avec parfois des surfaces commerciales plus petites.

La livraison, c'est le prochain enjeu clé pour McDonald's ?

N. T. - Elle fait partie d'un sujet plus vaste qui est celui des canaux de ventes et de la digitalisation de l'expérience client, au même titre que nos bornes en restaurant, notre application de prise de commande ou notre programme de fidélité. Elles participent toutes de cette individualisation de la relation que nous devons mettre en œuvre. Aujourd'hui, on peut choisir de se faire servir à table, de passer à la borne ou au comptoir, de prendre son repas à emporter ou au drive, ou de se faire livrer. Uber eats livre depuis plus de 400 de nos restaurants, et Stuart depuis près de 200 à partir de notre propre plate-forme. Ce canal de vente représente entre 4 et 7 % du CA dans les restaurants situés en centre-ville. C'est un rythme stable qui trouve sa clientèle et qui permet de répondre à des instants de consommation différents et utiles.

Certains disent que vous êtes devenu un retailer, qu'est-ce que cela vous inspire ?

N. T. - Par certains aspects, je comprends la comparaison. Comme les retailers, nous devons chaque jour créer de la préférence. De la préférence liée à nos approvisionnements, à la qualité de nos produits, à la relation que nous entretenons avec l'agriculture française. ■ ■ ■ ■ ■

12,8%

La part de marché de McDonald's dans la restauration hors domicile en France

Source : NPD, d'après professionnels, sur douze mois à janvier 2018

80 Mrds€

Le marché de la restauration en France, réparti pour moitié en restauration hors domicile (RHD) et restauration collective (CHD)

Source : entreprise, LSA

L'événement

■ ■ ■ ■ Mais aussi celle que nous créons du point de vue de l'expérience dans nos points de vente et de la qualité de service. Nous partageons aussi avec les retailers les enjeux concernant la qualité de nos investissements et de nos emplacements, ceux de la transformation digitale et des canaux de vente, ainsi que la problématique du juste prix et de la concurrence. Mais je crois que nous sommes fondamentalement des restaurateurs, qui accueillent chaque jour des milliers de personnes, pour qui nous sommes un lieu de vie, de rencontre ou de retrouvailles, et pour qui bien souvent nous devenons une partie intégrante de leur quartier ou un repère dans leur journée.

Vous avez initié votre transformation digitale en 2015. Aujourd'hui, où en êtes-vous ?

N. T. - Je considère que nous avons réussi notre transformation. Le digital est à l'origine aujourd'hui de 45 % de notre chiffre d'affaires, il permet de rentrer en relation individuelle avec plus 8 millions de nos clients. Il se fait totalement au service de nos points de ventes, il n'est pas un canal à part, et il a permis d'augmenter la satisfaction de nos clients d'un peu plus de 10 points en trois ans et demi.

La première étape de cette mutation a touché d'abord nos franchises et nos collaborateurs, il y a une dizaine d'années. Nous avons commencé par nous donner un langage et des objectifs communs sur ce sujet. Nous avons mis en place en interne une université du digital. Nous-même, nos franchisés et 2 500 à 3 000 managers et directeurs de magasins ont été formés (*sur 80 000 collaborateurs au total, NDLR*). Une étape essentielle car elle a permis à chacun d'évacuer ses peurs ou ses fantasmes et de s'engager pleinement dans le projet à venir.

Notre connaissance du client et les outils de prise de commande déployés dans nos restaurants ont permis d'adapter notre outil de production. Nous préparons, à la commande, le menu d'un client au moment où celui-ci la termine. En fonction de son envie et de l'occasion de consommation qu'il a choisie, nous le servons à table, nous le livrons à domicile, où nous donnons sa commande à emporter. S'il le souhaite, nous gardons trace de ses passages chez nous pour le récompenser de sa fidélité, lui permettre de retrouver facilement ses favoris ou lui proposer des offres adaptées à sa relation avec nous... Avec le digital, nous l'avons réellement mis au centre de la relation.



L'entretien s'est déroulé dans le McDonald's Cluny, boulevard Saint-Germain, à Paris.

© CHRISTOPHE LEBEDINSKY



La prochaine étape, c'est sans doute la personnalisation des produits, sur laquelle nous commençons quelques expérimentations. Nos outils de production et de prise de commandes le permettent.”

Cela a également modifié le parcours de nos équipiers et de nos équipes en restaurants, en les libérant de certaines tâches. Le numérique nous a permis de développer l'emploi et la formation là où l'intensité relationnelle, humaine, devient de plus en plus indispensable : l'accueil, le conseil et le service à table.

Quels sont les prochains défis de McDo avec le digital ?

N. T. - La prochaine étape, c'est sans doute la personnalisation des produits, sur laquelle nous commençons quelques expérimentations. Nos outils de production et de prise de commandes le permettent. La clé sera de doser la complexité que le consommateur est prêt à endosser sur ce sujet et de s'assurer que ce qu'il compose reste bon ! L'autre révolution du digital sera la base de données et la façon dont elle permettra de mieux accueillir les gens, de mieux les orienter au plus près de leurs envies ou de ce qu'ils auront décidé et accepté de partager avec nous. Mon business model, ce n'est pas la data, mais je dois savoir l'utiliser pour servir mes clients au mieux. C'est pourquoi je resterai sur mon modèle : ne faire payer que l'alimentaire, sur lequel je suis spécialisé, et offrir les services supplémentaires autour qui vont créer de la préférence, comme ça a été le cas avec le wi-fi ou le magazine *Air* ■ ■ ■

PROPOS RECUEILLIS

PAR JULIE DELVALLÉE ET JÉRÔME PARIGI