



Frédéric Corthay  
Laurent Guyot  
Trina Friedli  
Swaady Martin  
Gérard Métrailler  
Christine Ravioli  
Tommi Roman

# MARKETING MANAGEMENT

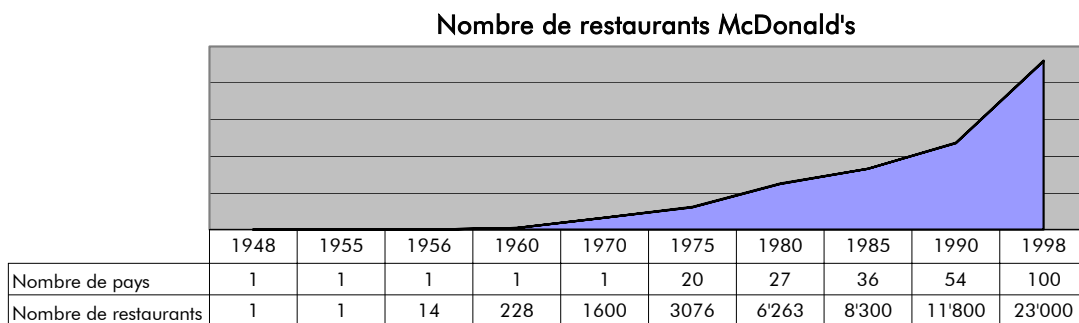
## 0. TABLE DES MATIERES

1. INTRODUCTION.....	3
Historique.....	3
Définition du problème .....	4
2. ANALYSE DE LA SITUATION .....	5
Analyse de la situation .....	5
Environnement.....	5
Tendance .....	5
Compétition .....	5
Points forts des concurrents .....	6
Burger King.....	6
Hardee's .....	6
Wendy's .....	6
Autres .....	6
Analyse SWOT de McDonald's .....	6
3. DIAGNOSTIC.....	7
4. PROPOSITIONS ET EVALUATION DES SOLUTIONS .....	8
Ne rien faire.....	8
Le prix.....	8
Les produits.....	8
La mise en place.....	9
La promotion.....	9
5. CONCLUSION .....	10
Le prix.....	10
Le produit.....	10
La mise en place.....	10
La promotion.....	10
6. ANNEXES.....	11
Informations chiffrées.....	11
Nombre de restaurants McDonald's depuis 1948.....	11
Ventes et nombre de Hamburgers servis depuis 1948.....	11
Répartition des types de fast-food aux USA (1989).....	11
Volume des ventes 1989 aux USA .....	11

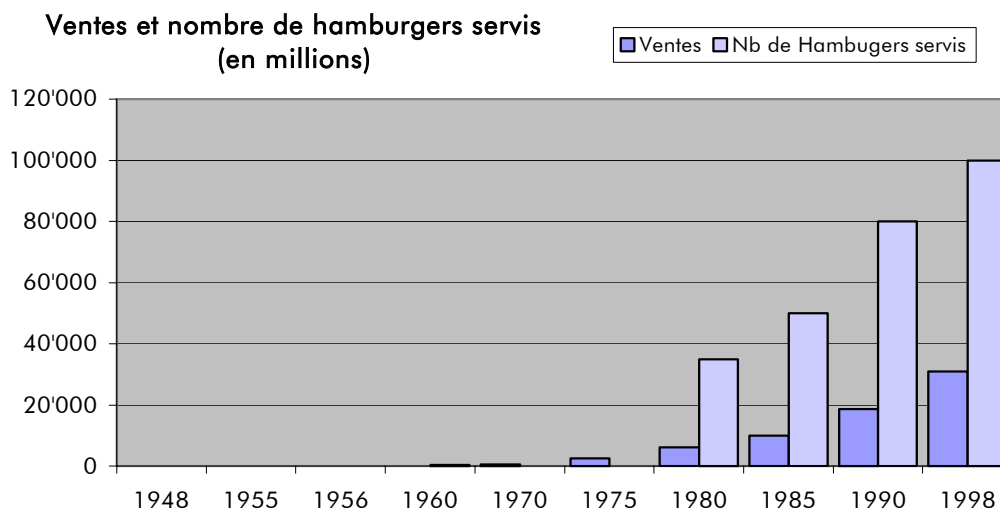
## 1. INTRODUCTION

### Historique

L'origine des restaurants McDonald's tels que nous les connaissons actuellement remonte à décembre 1948 lorsque les frères Dick et Mac McDonald réouvrent leur fast-food à San Bernardino, Californie, avec une offre limitée comprenant le hamburger, le cheeseburger, trois types de « soft-drink », ainsi que des frites et des chips. Au milieu des années 50, le concept commença à intéresser de plus en plus de monde et c'est en 1952 que les premiers franchisés font leur apparitions. Le 2 mars 1955, Ray Kroc lance, en collaboration avec les frères McDonald, une nouvelle société ne s'occupant que du « franchising », McDonald's System, Inc.



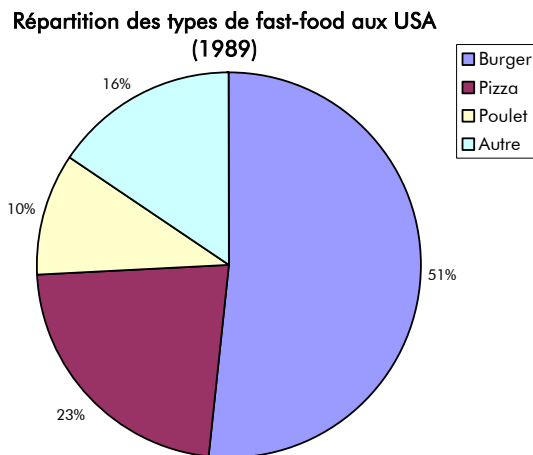
Le succès de la formule fut retentissant. En 1961, M. Kroc racheta les parts des frères McDonald pour un \$ 2.7 Mio, sachant que sa valeur aujourd'hui est de \$ 5.56 Mia. En 1963, McDonald's vendait plus de 1 million de hamburgers par jour. L'expansion internationale, qui débuta en 1967 au Canada, fut une réussite (en 1984, un nouveau restaurant s'ouvrait toutes les 17 heures). Il est possible de trouver des McDonald's sur tous les continents<sup>1</sup>, avec les « Big Six » formés du Canada, du Japon, de l'Allemagne, de l'Australie, de la France et de l'Angleterre représentant 80% du chiffre d'affaire international de la société.



<sup>1</sup> Sauf l'Antarctique

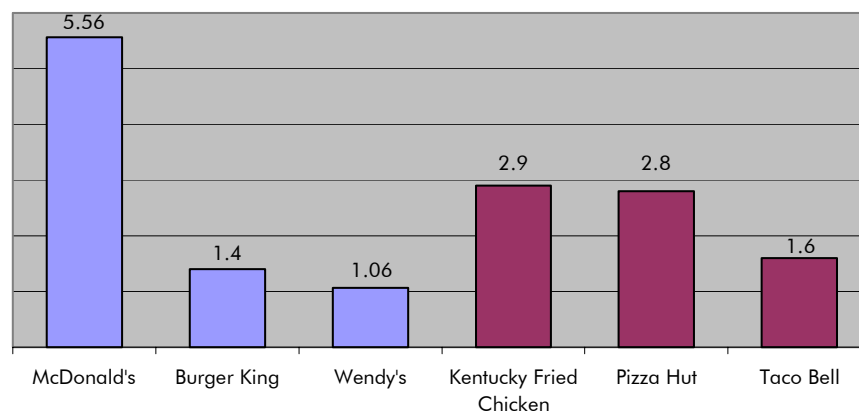
## Définition du problème

Depuis ces dernières années, le marché du fast-food est saturé avec une valeur plafond d'environ 60 Milliards de \$. Comme nous le voyons dans le graphique ci-dessous, la part de marché des « hamburger » représentent 31 Milliards de \$, en progression annuelle de 8%.



Cependant, McDonald's n'a progressé que de 6% au cours du second semestre 1989, ce qui est très loin des années précédentes. Cet état de fait s'explique en partie par une concurrence croissante de plus en plus féroce. A titre indicatif, nous voyons ci-dessous les volumes de ventes des principaux acteurs du marché du fast-food (en bleu clair les fast-food « hamburger » et en violet les autres fast-food).

Volume des ventes 1989 aux USA (en Milliards de \$)



Cette stagnation s'explique en majeure partie par :

1. Les coûts, que ce soit les salaires, les charges sociales ou les prix des matières premières, ont tendance à augmenter. De plus la main d'œuvre principale (les 16-24 ans) diminue.
2. Les produits sont de moins en moins en adéquation avec le public cible de McDonald's.

Nous allons essayer de définir une stratégie à adopter pour rester leader dans le domaine du fast-food en gagnant des parts de marché.

## 2. ANALYSE DE LA SITUATION

Nous allons donc commencer par analyser la situation sous différents points de vue afin de pouvoir mieux cerner la problématique. Nous nous attacherons ensuite à une analyse des points forts des concurrents à McDonald's et finalement nous effectuerons une analyse SWOT qui nous permettra de définir des solutions spécifiques aux différents problèmes que la société doit résoudre.

### Analyse de la situation

Depuis son ouverture, un des principes de McDonald's est « QSC&V », qui signifie qualité, service, propreté et valeur. Ces quatre mots ont guidé le développement de la chaîne de restauration au cours des 40 dernières années.

#### Environnement

- L'industrie du fast-food « hamburger » est en situation de saturation sur le marché américain. Parallèlement la concurrence est de plus en plus forte et originale, offrant des produits très variés : plats ethniques tels les pizzas, la cuisine mexicaine, les poulets grillés, ...
- La concurrence s'accroît aussi par la présence de « non-restaurants », tels les supermarchés et les stations services, qui proposent des sandwiches ou des plats préparés ainsi que les livraisons à domicile.
- Les consommateurs sont de plus en plus intéressés par la qualité nutritive de leur nourritures. La demande de produits « santé » (ayant une faible quantité de graisses saturées et de cholestérol ainsi qu'un fort apport nutritif) croit sans cesse.

#### Tendance

- Le public des 75 millions de « Baby boomers » qui ont maintenant la quarantaine recherchent des repas de meilleure qualité, même s'ils sont plus chers. De plus la prise de conscience du facteur santé modifie le comportement et les demandes des clients.
- Nous constatons une évolution des « traditions » alimentaires. Les plats ethniques ainsi que la cuisine à domicile, les « take away » et les drive-in ont un succès grandissant.
- Les coûts de matières premières augmentent sans cesse. Il en va de même avec la main-d'œuvre. Cette dernière se fait de plus en plus rare à cause du vieillissement de la population. Or les forces vives de McDonald's se retrouvent principalement auprès des étudiants.

#### Compétition

Il est ici intéressant de faire la distinction entre trois types de concurrents.

1. Celle directe par les autres fast-foods « hamburger »
2. Celle effectuée par les fast-foods « non-hamburger »
3. Celle indirecte des supermarchés et des stations services.

## Points forts des concurrents

### **Burger King**

Burger King se distingue notamment par de nombreux nouveaux menus, un guide de nutrition destiné aux clients et une expansion nationale et internationale, ceci même dans des endroits reculés grâce au « Mobile Food Service ». Par ailleurs, Burger King effectue aussi une diversification sur plusieurs segments.

### **Hardee's**

Hardee's se singularise par des menus variés, une amélioration de la qualité, une politique d'expansion par franchises et acquisitions. Il conquiert d'abord les petites villes puis sur les grandes. Pour accroître sa notoriété, il promeut et participe à de nombreuses activités sociales.

### **Wendy's**

La stratégie de Wendy's s'axe autour de la segmentation du marché. Il offre des plats de qualité, une ambiance chaleureuse et un bon service auquel il donne une importance primordiale.. Cette chaîne de fast-food mise très fortement sur l'amélioration du service.

### **Autres**

Ce sont tous les autres types de fast-food ainsi que leurs substituts à ceux-ci.

## Analyse SWOT de McDonald's

<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
Image très puissante de McDonald's et marque facilement reconnaissable	McDonald's = hamburger = nourriture grasse et peu saine.
Leader du marché du fast-food	Très forte économie d'échelle ... problèmes pour l'introduction de nouveautés
Forte présence publicitaire	Services et accueil superficiels
Localisation stratégique des restaurants	Essentiellement implanté dans les grandes villes.
Système de franchises	Image trop « American way of life »
Rapidité et qualité du service	
Produit multi-usage (snack ou repas)	
Pas de main-d'œuvre qualifiée nécessaire	
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
Marché international en forte croissance	Marché du fast-food hamburger US saturé
Évolution des habitudes alimentaires (low fat, low sugar, low salt, OGM <sup>2</sup> , ...)	Augmentation des coûts (main-d'œuvre et matières premières)
Mobilité des personnes en augmentation (village mondial)	Changement de la législation du travail
Possibilité de diversification de l'offre (repas + services)	Regroupement des concurrents
	Émergence de nouveaux concurrents spécialisés (livraison à domicile, ...)

---

<sup>2</sup> Organismes génétiquement modifiés

### 3. DIAGNOSTIC

McDonald's se trouve à un carrefour important dans son développement. Après avoir tout misé sur la faible diversité de son offre de produits et l'uniformité de ses restaurants, qui a par ailleurs été la clé du succès pendant des années, il doit penser à une stratégie pour faire face aux nouvelles demandes de la part des consommateurs.

Les personnes qui dans les années 60 - 70 avaient fait le succès de McDonald's ont maintenant atteint la quarantaine. Leurs attentes sont de plus en plus tournées vers la santé et la teneur nutritionnelle de leur alimentation. De plus, il y a de façon générale dans les pays industrialisés un vieillissement de la population, McDonald's doit donc voir s'il faut continuer à se cibler sur un public jeune ou s'il faut effectuer un recentrage de sa politique de communication et de marketing vers les adultes du « Baby boom » des années 50.

D'autre part, l'augmentation des coûts de revient est un des problèmes principaux qu'il va falloir résoudre. En effet, qu'ils s'agissent du prix de la matière première tel la viande ou des salaires versés à la main-d'œuvre, les coûts augmentent.

Ainsi, une série de questions se soulève :

1. Comment McDonald's peut-il attirer les clients qui apportent une grande attention à leur santé (« Health conscious ») ?
2. Faut-il introduire des nouveaux produits dans la gamme actuelle ? Si oui, lesquels ? Si non, faut-il adopter le statu quo ?
3. Faut-il attaquer le marché des plats ethniques en lançant par exemple des McPizza ou des McPaela ?
4. Comment s'attaquer aux problèmes de coûts de la main-d'œuvre et des matières premières ?
5. Faut-il baisser les prix des produits pour attirer encore plus de personnes, rester au même niveau ou faut-il les augmenter ?
6. Quels sont les stratégies d'expansion nationales et internationales qu'il faut adopter ?
7. Dans le cas de l'expansion internationale, y'a-t-il des zones sur lesquelles il faudrait se concentrer ? Et comment faire pour augmenter les profits dans les différents pays où McDonald's est présent ?

## 4. PROPOSITIONS ET EVALUATION DES SOLUTIONS

Nous avons ici regroupé nos propositions de solutions, ainsi que leurs évaluations, en s'intéressant aux quatre P, à savoir le prix, les produits, la mise en place et la promotion. L'évaluation de la proposition est indiquée en italique. Les propositions ci-dessous sont applicables aussi bien au niveau US qu'au niveau International. Il est cependant possible de mettre en place ces solutions dans les autres pays avec un certain délai, afin de réagir lorsque ceux-ci connaîtrons également une baisse de la croissance.

### Ne rien faire

Rester au statu quo est toujours une solution à envisager.

*Dans le cas de McDonald's, c'est une solution qui semble très risquée car il y a une concurrence féroce et acharnée que l'on ne peut pas négliger. Il ne peut pas s'asseoir sur son titre de leader car celui-ci est fortement menacé par les changements de la demande des consommateurs et la perte de part de marché au profit de la concurrence.*

### Le prix

Réduction du prix pour attirer la clientèle. Par exemple, Il est possible d'effectuer des offres promotionnelles sur certains produits. Il serait également possible de proposer des solutions de fidélisation de la clientèle (le 21<sup>ème</sup> Big Mac Menu vous est offert !)

*Cette politique est très intéressante pour doper temporairement les ventes. Il faut donc l'envisager très sérieusement à court terme.*

### Les produits

Mise en place de nouveaux produits. Il est possible d'étendre les offres de produits vers des repas végétariens (avec des packaging adéquats), des produits à base de poulet, des sandwichs froids, des plats ethniques que l'on fera découvrir d'abord lors des semaines spécifiques (semaines chinoises), ce qui permet également de tester le marché. Il est également possible de lancer une McPizza, un McPasta, un FisherMac...

*Il s'agit ici d'une approche qui est primordiale pour n'importe quelle entreprise, et en particulier pour le marché du fast-food tel qu'il est aux USA au début des années 1990. Afin d'attirer une nouvelle clientèle ou d'accroître celle existante, McDonald's doit proposer des produits nouveaux car le consommateur se lasse petit à petit des produits classiques. Le problème principal, auquel McDonald's sera certainement confronté, est qu'il possède une image très forte associée au fast-food « hamburger ». Ainsi, le succès de ces nouveaux produits n'est en rien garanti. Ils peuvent même représenter un sérieux handicap. Dans ce cas, il sera nécessaire de garder la « forme » du hamburger tout en proposant des contenus différents.*

Amélioration des produits existants. Il s'agit ici de diminuer la teneur en graisse des produits phare de McDonald's ou d'augmenter leur valeur nutritive.

*Cette approche est très intéressante en ce qui concerne la compétition avec les concurrents du marché du fast-food « hamburger » considérées comme meilleurs. Il s'agit à notre avis d'un effort obligatoire et nécessaire. Il faut en outre faire très attention à ne pas changer le goût et la texture en bouche des différents produits proposés, sous peine de perdre les clients fidèles.*

## La mise en place

En ce qui concerne la mise en place, plusieurs possibilités s'offrent à nous. Il est tout d'abord possible d'étendre les restaurants dans un plus grand nombre d'endroits tels les régions américaines à moins forte densité de population, les aéroports, les gares, les centres sportifs, les centres commerciaux, les hôpitaux et même les campus universitaires (les étudiants représentant une cible très intéressante pour McDonald's). Il peut étendre la localisation des restaurants aux stations services en mettant en place un partenariat avec des grands groupes pétroliers.

*McDonald's s'est très tôt orienté vers un développement du nombre de restaurants au niveau planétaire. Il faut bien évidemment continuer sur cette voie, tout en se concentrant sur des régions à faible part de marché ou à fort potentiel tels les campus universitaires.*

Prendre en charge la restauration à bord des moyens de transport (avions, trains). McDonald's pourrait envisager d'avoir des accords de partenariat avec les compagnies aériennes. Ainsi, à bord des lignes intérieures américaines, européennes et asiatiques, ils pourraient distribuer des « hamburgers » au lieu des sandwiches habituels.

*McDonald's pourra ainsi étendre son champ de clientèle et par voie de conséquence son chiffre d'affaires tout en faisant une promotion indirecte pour ses restaurants.*

Création d'un système de « vrai » restaurant avec un véritable service, des couverts et une gamme de produit plus large. Cette solution impliquera très certainement une politique d'augmentation des prix.

*Pour mettre en place cette solution, il faudra développer une nouvelle chaîne « McResto » parallèlement à la chaîne de fast-food. McDonald's devrait ainsi reconquérir son ancien public des « Baby boomers » qui ont aujourd'hui la quarantaine. Cette approche représente un grand investissement initial, mais permettra de se diversifier et d'étendre l'offre aux différents segments de la population.*

## La promotion

McDonald's peut faire de la publicité dans les magazines de santé avec des informations sur la valeur nutritive des produits et publier d'une brochure informative destinée aux clients.

*Il semble très important de communiquer sur la problématique de la santé et du « low fat / low cholesterol » qui semble concerner de plus en plus de personnes.*

La publicité devrait aussi présenter leurs employés qui sont des futurs ingénieurs et chefs d'entreprises, par exemple. Ceci permettrait, en plus de la présentation de McDonald's en général, d'effectuer la recherche d'employés (« Chez McDonald's, vous êtes servi par un futur ingénieur informaticien »).

*Comme un des problèmes qui commence à se faire sentir est le recrutement des employés dû au vieillissement de la population, il est utile d'intéresser les futurs collaborateurs en même temps que les futurs clients.*

Association avec des événements extraordinaires ou connus afin de promouvoir McDonald's. Cela peut par exemple consister à la mise en place d'œuvres caritatives, du sponsoring d'événements, ...

## 5. CONCLUSION

Comme toujours, il n'existe pas une solution unique qui résout tous les problèmes. Dans le cas de McDonald's, et en suivant toujours la répartition des 4 P, nous proposons la mise en place des points ci-dessous. Le court terme représente une période d'une année alors que le long terme va jusqu'à 4 ans.

### Le prix

- Court terme** • Mise en place d'un système de fidélisation de la clientèle.
- Long terme** • Ne pas se battre sur le plan des prix bas, car il y aura toujours quelqu'un pour faire moins cher.

### Le produit

- Court terme** • Ne rien changer.
- Long terme** • Ne pas changer les produits de base et introduire des nouveautés qui gardent le concept des hamburgers (quelque chose entre deux tranches de pain), en remplaçant la viande de bœuf par du poulet, des légumes, ...

### La mise en place

- Court terme** • Continuer l'augmentation du nombre de restaurants prévue.
- Long terme** • En plus de l'extension dans les endroits traditionnels pour McDonald's, il faut étendre la localisation des restaurants dans les lieux publics tels les aéroports, les gares, les campus universitaires, ...

### La promotion

- Court terme** • Mise en place d'informations concernant la valeur nutritive des produits McDonald's (publication de brochure informative, publicité ciblée dans les magazines « santé », ...).
- Long terme** • Dans les campagnes publicitaires, plutôt que de se baser sur le produit que tout le monde connaît, il faut axer le message sur McDonald's en général et la qualité de la nourriture, du service et des employés en particulier.

## 6. ANNEXES

### Informations chiffrées

#### *Nombre de restaurants McDonald's depuis 1948*

Site Web McDonald's (<http://www.mcdonalds.com>) - Informations historiques

#### *Ventes et nombre de Hamburgers servis depuis 1948*

Site Web McDonald's (<http://www.mcdonalds.com>) - Informations historiques

#### *Répartition des types de fast-food aux USA (1989)*

Recueil de cas du cours de Marketing Management

#### *Volume des ventes 1989 aux USA*

Recueil de cas du cours de Marketing Management