



Management / Financement de l'entreprise :

Cas de McDonald's

Effectué par :

BOU SABA Elie

GUIFFO Kevin

Sous la direction de :

Mme. D. Laurence

M. D. Grelin

I. Introduction

L'économie d'entreprise en tant que matière universitaire entend fournir un cadre de référence à l'étudiant en appliquant la notion d'économie au contexte de l'entreprise. En procédant par une étude de cas d'entreprise, en l'occurrence, McDonald's, nous concrétisons les enseignements et ressortons les notions et principes d'organisation reçus à travers les cours magistraux et les travaux dirigés.

Cela dit, McDonald's est le pionnier de la restauration rapide dans le monde. Sous l'impulsion des frères Richard et Maurice McDonald's, le premier restaurant McDonald's a vu le jour aux Etats-Unis en 1937. Elle est devenue une multinationale qui possède fin 2014, 36 258 réseaux commerciaux rapides sous la marque McDonald's, dans 119 pays, dont 7 855 en Europe et 14 350 aux États-Unis.

Cependant, bien que dominant le marché de la restauration rapide, l'entreprise McDonald's fait face à une concurrence rude à laquelle elle répond par la mise en place de stratégies managériales et globales sophistiquement élaborées. Le développement qui va suivre ambitionne de sillonner l'univers de McDonald's en y analysant une décision managériale dans toutes ses ramifications stratégiques et en proposant les modalités de financement afférentes à cette décision. De cette manière, notre compte-rendu s'articule autour de deux principales parties. La première partie est consacrée à l'analyse de la décision managériale et la deuxième partie porte sur le financement de la décision managériale.

II. Partie 1 : Management Stratégique

1. Valeurs, métier et mission de l'entreprise McDonald's

Les actions, le comportement et les décisions quotidiennes de l'entreprise sont guidés par 5 principes de base :

- ❖ Mettre à la base de toutes nos activités l'expérience des clients : l'entreprise est soucieuse de l'hygiène sanitaire et de l'équilibre alimentaire de ses clients
- ❖ Être engagé envers notre personnel : respect des différences communautaires
- ❖ Faire affaire de manière éthique : transparence des process, traçabilité des produits utilisés
- ❖ Redonner à nos communautés : aide à l'enfance et aux familles, responsabilité sociale envers les jeunes
- ❖ S'améliorer continuellement : gestion d'une politique des déchets

Chaque valeur représente son engagement à être éthique, honnête et fiable.

La mission de l'entreprise est de devenir l'endroit et l'expérience de restauration préférés de nos clients et pour atteindre cette mission, ses actions comme individus et comme système doivent refléter ses valeurs.

« Le fondement même de toute notre activité réside dans le fait que nous sommes une entreprise responsable, honnête et digne de confiance. » Ray Kroc, 1958

Métier : Restauration Rapide

2. Stratégie globale de l'entreprise McDonald's

Depuis sa création McDonald's n'a eu de cesse de se développer à l'international et de conforter ses positions aux Etats-Unis. La firme impose une politique commune dans les pays dans lesquels elle est implantée. Nous avons la standardisation de la structure des menus (menus best of, maxi best of...) dans tous les pays, l'adoption d'un unique slogan « c'est tout ce que j'aime » qui a été traduit dans la langue locale de chaque pays, une optimisation maximale du coût et du temps : Les menus sont préparés le plus rapidement possible grâce au travail à la chaîne et permet ainsi à McDonald's de gagner 10 secondes dans la préparation de ses menus. Cette standardisation permet de garder une image de marque homogène et cohérente à travers le monde, et ainsi préserver la fidélité des voyageurs multinationaux.

La croissance de McDonald's

Sa croissance repose à la fois sur une stratégie de développement interne et externe. Croissance interne parce que McDonald's a ouvert des magasins dans de nombreux pays étrangers, notamment dans de nouveaux territoires tels que l'Asie (Chine) et les pays de l'Europe de l'Est (zone PECO). Croissance externe avec le rachat ou des prises de participation dans des chaînes de fastfoods spécialisées telles que Burghy, Boston Chiken, Chipotle Mexican Grill, Donatos Pizza, Prêt à manger et Aroma. Puis, dans un second temps, McDonald's teste de nouveaux concepts tels que les bistrot Mc Café.

On peut donc conclure que McDonald's est sur une croissance interne et externe pour le déploiement de sa stratégie d'internationalisation.

3. Stratégie de domaine de l'entreprise McDonald's

McDonald's se définit comme une chaîne de restauration rapide à vocation internationale.

L'objectif de la firme est d'exploiter un point de vente pour 20 000 habitants c'est pourquoi elle axe sa stratégie sur la croissance de son parc restaurant au niveau international. Pour ce faire McDonald's a axé sa stratégie sur le concept des franchises. Les franchises permettent d'accélérer le développement ainsi que de desserrer les contraintes financières ou managériales, de minimiser les coûts de transaction et d'agence. De plus, la nécessité d'adaptation de l'offre aux marchés locaux est facilitée par les franchisés qui disposent d'une meilleure connaissance locale.

Pour maintenir la croissance, l'enseigne doit attirer un maximum de clientèle en proposant des services en fonction du mode de vie du milieu investi. Donc, pour se rapprocher au mieux du mode de consommation rapide et nomade propre à cette dernière décennie, les restaurants McDonald's offrent un éventail de choix de menus, une souplesse des horaires d'ouvertures et des services drive-in. Ils mettent à disposition des clients les informations sur les valeurs nutritives de ses offres permettant ainsi aux clients de choisir des produits répondant à leurs besoins diététiques et à ceux de leurs familles.

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.

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

Pour des raisons de commodités, notre étude stratégique ne portera que sur l'étude d'un seul DAS, celui de la restauration. De ce qui précède, la stratégie de domaine est basée sur la domination du marché par les coûts.

4. Outils de Diagnostics (Analyse SWOT)

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

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

Analyse externe Swot

Le marché est intéressant en termes de croissance, il suit l'évolution du mode de consommation et se rapproche ainsi de la consommation nomade. Les barrières sont élevées notamment sur le segment fast-foods, la firme a réussi à saturer les zones de chalandises les plus profitables et règnent en maître dans les centres-villes. Cependant, il faut clairement considérer que ce nouveau mode de consommation subit une révolution et les fast-foods sont mis à l'index car jugés déficient nutritionnellement. Au niveau de l'implantation à l'international, l'enseigne, symbole de l'impérialisme américain, peut subir le boycott des populations en désaccord avec la politique extérieure des États-Unis.

Analyse interne Swot

L'entreprise dispose d'une couverture géographique importante ce qui permet de réunir une grande clientèle, d'étouffer ses concurrents directs, de fortifier sa notoriété et de réaliser des économies d'échelle en profitant du concept des franchises pour accélérer le processus d'implantation internationale. Sa capacité à s'adapter aux marchés locaux permet à l'enseigne de séduire rapidement la clientèle du pays investi. Toutefois, la restauration McDonald's n'est pas perçue comme une restauration de qualité malgré ses efforts de communication. Bien que créatrice d'emplois la firme a la réputation de proposer des postes plutôt insipides et faiblement rémunérés.

5. Facteurs clés de succès et Avantages concurrentiels

Facteurs clés de succès	Position de l'entreprise face aux concurrents	Commentaires
Proximité	Largement supérieure	Le réseau de McDonald's est le plus dense sur le territoire français. Les zones d'implantation investies sont stratégiques.
Rapidité du service	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.
Qualité alimentaire / saveurs	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.
Prix	Equivalente	Les menus se trouvent entre 7 et 8€. Les firmes se sont alignées.
Innovation	Supérieure	Les événements et la création de nouveaux sandwichs sont un critère déterminant puisqu'il stimule la curiosité du consommateur
Gamme de produits	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.
Notoriété	Supérieure	En plus d'être implanté sur tous les continents, McDonald's est n°1 dans son segment ce qui induit une forte notoriété
Hygiène	Equivalente	Les normes d'hygiène sont strictes et les enseignes s'appliquent à les respecter et à les renforcer d'elles-mêmes.

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

6. Analyse d'une décision managériale

Pour mieux servir ces clients, le restaurant McDonald's décide de développer un nouveau service drive. Ce nouveau service apporte liberté et gain de temps aux clients.

La mise en œuvre de ce nouveau service correspond à une stratégie de développement de produits car on reste sur la même clientèle. Ce service est lié à l'activité d'origine de McDonald's qui est la restauration rapide. Cette diversification liée des activités nécessite une acquisition de ressources et compétences pour le fonctionnement des points drive. Ce déploiement en interne favorise la croissance interne et plus forte spécialisation du restaurant, lui permettant de ainsi de rester compétitif sur son marché.

III. Partie 2: Financement

Un projet d'agrandissement du restaurant McDonald's Dijon de l'université s'élevant à 700000 € est envisagé à la suite de l'ouverture de l'ESTP Paris sur le Campus de Dijon. Le résultat d'exploitation attendu est de 63000 €.

Trois hypothèses sont étudiées :

- Hypothèse 1 : Le financement s'effectue en totalité par fonds propres
- Hypothèse 2 : L'apport de fonds propres s'élève à 300000 € et sont complétés par un emprunt de 400000 € (cout annuel de 4%)
- Hypothèse 3 : L'apport de fonds propres s'élève à 300000 € et sont complétés par un emprunt de 400000 € (cout annuel de 10,5%)

€	Hypothèse 1	Hypothèse 2	Hypothèse 3
Capitaux propres	700 000	300 000	300 000
Emprunt		400 000	400 000
Capitaux investis	700 000	700 000	700 000
Résultat d'exploitation	63 000	63 000	63 000
Rentabilité économique	9 %	9 %	9 %
Charges financières	0	4 % x 400 000 = 16 000	10,5% x 400 000 = 42 000
Résultat net	63 000	47 000	21 000
Rentabilité financière	9 %	15,66%	7 %

On peut donc dire que :

- La meilleure solution est de s'endetter pour financer ce projet d'agrandissement lorsque le taux d'intérêt est à 4% car c'est dans ce cas que la rentabilité financière est la plus importante. Elle est largement supérieure à la rentabilité économique.
- Lorsque le taux d'intérêt est de 10,5%, on constate que la rentabilité financière est moins importante. Il devient peu intéressant pour McDonald's de s'endetter pour financer ce projet car la rentabilité économique est supérieure à la rentabilité financière.

McDonald's ne s'arrête pas juste à agrandir son espace d'accueil mais souhaite également doubler sa vitesse de préparation des commandes avec l'acquisition de 03 nouvelles machines à savoir : un grill automatique pour la cuisson des viandes (avec placard), une friteuse à gaz professionnelle (avec 3 cuves rondes) et une machine pour la conservation des produits frits et grillés. Ces nouveaux outils qui coutent 42 000 € doivent permettre d'optimiser le processus de préparation des commandes. Pour assurer le financement, McDonald's décide de financer cette acquisition par un apport (autofinancement) à hauteur de 30% et par emprunt pour le reste.

Montant de l'emprunt		29 400 €		
Durée		5 ans		
Taux d'intérêt		7%		
Mode de remboursement		Annuités constantes		
Années	Capital restant dû (en euro)	Intérêts (en euro)	Amortissement (en euro)	Annuité
2021	29 400	2 058	5 112,39	7 170,39
2022	24 287,61	1 700,13	5 470,26	7 170,39
2023	18 817,35	1 317,21	5 853,18	7 170,39
2024	12 964,17	907,49	6 262,90	7 170,39
2025	6 701,27	469,09	6 701,30	7 170,39
TOTAL		6 451,92	29 400	35 851,95

IV. Conclusion

Au terme de notre exposé, nous retenons qu'il était question de mettre en place une décision managériale d'entreprise en y greffant les modalités de financement liées à cette décision. Pour ce faire, nous avons choisi l'entreprise McDonald's comme cadre d'étude. L'enjeu consistait à ressortir en filigrane les concepts et principes liés à l'économie d'entreprise. Du reste, nous avons opté de prendre pour décision managériale, l'agrandissement du restaurant McDonald's de l'université en tenant compte de la création d'une nouvelle école universitaire jouxtant l'établissement. Une décision savamment pensée puisque cela suppose de fait l'augmentation de la clientèle en majorité étudiante ; sans oublier que d'autres écoles de la place subiront des travaux d'agrandissement pour accueillir davantage d'étudiants. Seulement, cette décision managériale était sans compter la persistance de la pandémie de corona virus dont les implications influent sur les ouvertures et fermetures des établissements de restauration tels que McDonalds. Cette navigation dans l'inconnu orchestrée par le covid-19 à laquelle sont sujets les opérateurs de restauration, à défaut de remettre totalement en cause le projet d'agrandissement invite à remettre objectivement à plus tard la mise en place de cette décision.