

AU MENU

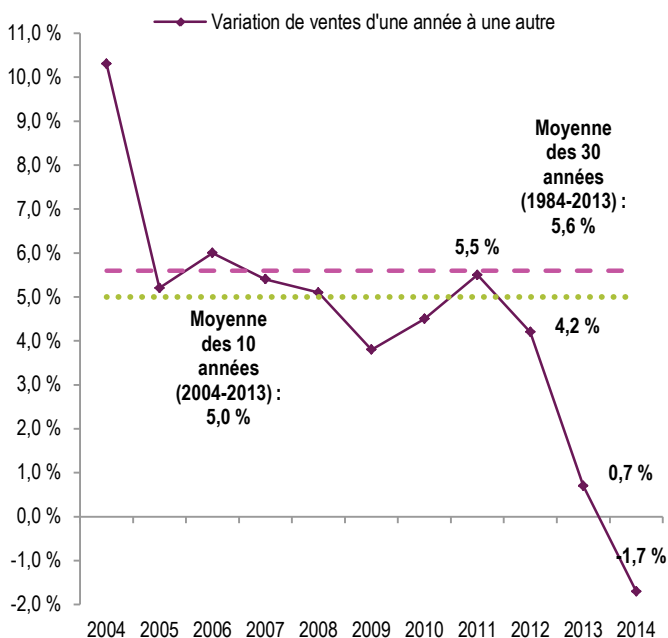
- ➔ Performance de McDonald aux États-Unis : essoufflement du modèle de restaurant ou changement dans les préférences des consommateurs?
- ➔ De récentes initiatives de législateurs canadiens posent des défis aux restaurateurs et les forces à réaliser des efforts d'innovation pour saisir de nouvelles opportunités.

Performance de McDonald aux États-Unis : essoufflement du modèle de restaurant ou changement dans les préférences des consommateurs?

McDonald a connu une année plutôt difficile en 2014, alors que ses ventes sur le marché américain enregistraient un recul pour la première fois en 30 ans. Le ralentissement de la croissance des ventes s'était déjà amorcé dès 2012.

La figure 1 illustre cette tendance même si elle ne se rapporte qu'aux ventes correspondant aux seuls établissements comparables¹.

Figure 1 – Progression des ventes de McDonald aux États-Unis de 2004 à 2014



Source : NRN Research and Company Reports et traduction du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec.

1. Établissements existants d'une année à la suivante ou encore sur deux années consécutives.

Le récent recul des ventes de McDonald s'observe sur toutes les grandes composantes géographiques de son marché mondial. Le portrait du quatrième trimestre de 2014, consigné dans le tableau 1, l'illustre pour les marchés nord-américains, européens, asiatiques et d'ailleurs au monde. À l'opposé, durant cette période, les ventes de son concurrent Burger King étaient à la hausse, tant en Amérique du Nord qu'à l'échelle mondiale.

Tableau 1 – Progression des ventes de McDonald et de ses concurrents au 4^e trimestre de 2014

Restauration à service rapide	Trimestre	Date de fin	Variation (%)
Burger King – Ensemble du monde	Quatrième	31 déc.	3,0
Burger King – États-Unis et Canada	Quatrième	31 déc.	4,2
El Pollo Loco (ensemble du réseau)	Quatrième	31 déc.	7,6
Jack in the Box (société)	Quatrième	18 janv.	4,4
McDonald – Ensemble du monde	Quatrième	31 déc.	(0,9)
McDonald – États-Unis	Quatrième	31 déc.	(1,7)
McDonald – Europe	Quatrième	31 déc.	(1,1)
McDonald – autres régions du monde*	Quatrième	31 déc.	(4,8)

* Autres régions du monde : Asie-Pacifique, Moyen-Orient et Afrique.

Source : [Nation's Restaurant News](#).

Les analystes ou les observateurs avancent différentes raisons pour expliquer les difficultés de McDonald. Certains, font d'abord valoir la concurrence des restaurants à service rapide d'ambiance décontractée (« fast casual restaurants ») des chaînes telles que Chipotle, Mexican Grill et Five Guys Burgers and Fries qui auraient ravi des parts de marché à McDonald. Pour d'autres, ce sont plutôt les concurrents directs de McDonald, c'est-à-dire ceux qui lui ressemblent le plus, soit les chaînes de restauration rapide spécialistes du hamburger avec commande à l'auto, qui tirent parti de ses faiblesses actuelles. D'autres encore, soulignent l'environnement concurrentiel actuel de McDonald beaucoup plus peuplé en créneaux d'offres alimentaires à service rapide ou même sans service particulier (restaurants d'ambiance décontractée, épicerie, dépanneurs) qu'il y a dix ans. Rappelons qu'à cette époque les chaînes Wendy et Burger King vivaient des difficultés similaires et étaient à la recherche de dirigeants nouveaux pour redresser leurs situations.

Pour corriger sa propre situation, McDonald concentre plus que jamais ses efforts. En fait partie un arsenal de stratégies visant à améliorer le service dans les établissements, la commercialisation des produits et les options de menus personnalisés. La chaîne s'est fixée un programme de redressement en sept étapes qui comprend des mesures d'amélioration de la formation, de la nourriture et de la rapidité du service, de même que la mise à contribution de la technologie,



mais d'une manière qui est plus en phase avec son dynamisme actuel; elle fait appel aussi à des campagnes commerciales mieux ciblées sur le plan local et à des stratégies médias, tout en manifestant une réaction plus vigoureuse aux éléments d'attention négative qui la visent.

Dans la foulée, M. Steve Easterbrook, ancien président de McDonald en Europe, remplace désormais M. Don Thompson, directeur général sortant, dont le départ a été annoncé pour la fin-février 2015 sur fond de prévision d'un premier trimestre 2015 timide et de budget de construction au plus bas depuis cinq ans.

En matière de menu, McDonald multiplie les annonces et parmi elles :

- celle de renoncer, d'ici 2017, dans ses 14 000 établissements à travers les États-Unis, au poulet élevé aux antibiotiques, désignés comme critiques par l'OMS. Le poulet traité aux antibiotiques à titre curatif ne sera pas écarté;
- celle de revoir à la baisse la teneur en matières grasses du lait offert dans ses « Happy Meal » destinés aux enfants; ce lait ne sera plus celui de vaches élevées aux hormones de croissance.

Enfin, sur le plan technologie, McDonald prévoit offrir, dès l'été 2015, une application pour téléphone intelligent qui devrait comporter des fonctions de localisation de ses établissements, de prise de commandes et de paiement.

Source : Site web de la Nation's Restaurant News (consulté entre les 2 et 16 mars 2015)

De récentes initiatives de législateurs canadiens posent des défis aux restaurateurs et les forcent à réaliser des efforts d'innovation pour saisir de nouvelles opportunités

Programme fédéral des travailleurs étrangers temporaires

Le Programme des travailleurs étrangers temporaires, mis en œuvre par le gouvernement fédéral, a fait l'objet d'un moratoire et d'une réforme. Les nouvelles règles adoptées limitent l'accès au Programme. Il en découle, entre autres choses, que dans les régions du Canada où le taux de chômage est de 6 % ou plus, les exploitants de restaurants ne peuvent plus se prévaloir de cette mesure pour embaucher des travailleurs étrangers temporaires et combler ainsi des emplois de basse qualification. Dans beaucoup de communautés, cette nouvelle donne constitue un défi pour les restaurateurs. Par exemple, en Alberta, ceux-ci sont placés devant le dilemme d'exiger plus d'heures de travail de leurs employés, au risque de les exténuier, ou de réduire les heures d'ouverture de leurs établissements avec les conséquences que l'on peut imaginer sur la santé de leurs affaires.

Cette situation a quand même donné lieu à des initiatives opportunes. À titre d'illustration, un programme pilote baptisé The Alberta Foodservice Labour Connections² et réunissant le gouvernement de l'Alberta et l'association Restaurants Canada a permis, en date de janvier 2015, à 22 % des 300 candidats qui y ont adhéré de se trouver un emploi chez

2. Programme de liaison des demandeurs d'emploi dans le domaine de la restauration et des restaurateurs en manque de personnel.

Tim Hortons, Boston Pizza ou Starbucks ou encore au sein du Groupe Compass Canada.

Loi canadienne antipourriel

Toujours au niveau fédéral, la loi canadienne antipourriel (entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2014) interdit la sollicitation ou le contact avec le client, notamment, à des fins promotionnelles, via les médias sociaux, courriels, SMS et messages instantanés sans le consentement express de ce dernier. Selon la division de commercialisation (« marketing ») du franchiseur Boston Pizza, la loi antipourriel lui a imposé de relever de nombreux défis, à commencer par la formation et les communications, d'abord, entre les parties prenantes internes de ce processus d'entrée en relation avec le client, mais aussi externes comme les franchisés. Qui plus est, il a fallu mettre à jour, modifier ou bien carrément éliminer des programmes de promotion, notamment en tout point de contact électronique direct avec la clientèle.

Projet de loi ontarien sur l'affichage des renseignements nutritionnels

En Ontario, le législateur propose d'instaurer une loi sur l'affichage des renseignements nutritionnels (essentiellement sur les apports calorifiques). Le projet de loi 162, destiné à favoriser « des choix sains pour une alimentation saine », concerne en particulier les chaînes de restauration comptant plus de 20 établissements. Si la loi proposée entre en vigueur, elle obligera les exploitants visés à inscrire sur leur menu les apports calorifiques des plats qu'ils proposent. Des acteurs du secteur entrevoient déjà les coûts du réaménagement des affichages et des cartes de menus. Dans certains cas, d'autres coûts d'exploitation s'ajouteront comme ceux que devront supporter des chaînes plus petites pour faire analyser la composition de leurs menus et en déterminer les apports calorifiques.

D'autres initiatives vont dans le sens du législateur ontarien et parfois le devancent, comme celles :

- de Tim Hortons avec son calculateur nutritionnel accessible à sa clientèle sur son site web et qui permet à celle-ci de se composer un menu dans les limites nutritionnelles qu'elle choisit de respecter;
- du programme « B. C. Informed Dining » de la Colombie-Britannique adopté par de nombreuses chaînes de restaurants au Canada. Ce programme cible principalement les prises de calories et les teneurs en sodium.

Source : Site web de FOODSERVICE AND HOSPITALITY (consulté entre le 4 et le 16 mars 2015, article du 4 mars 2015).