



L'histoire de McDonald's

À la fin des années 1940, Dick et Mac McDonald cherchaient à améliorer leur petit restaurant de service deux voitures de San Bernardino, en Californie. Au lieu de rénover l'entreprise, laquelle leur rapportait chaque année un très confortable 200 000 \$, ils inventèrent un concept entièrement nouveau basé sur la rapidité du service, les bas prix et une large clientèle.

Ils transformèrent le service aux voitures en libre-service au comptoir. Ils réduisirent leur menu de vingt-cinq produits à un menu limité à neuf articles : hamburger, cheeseburger, trois saveurs de boissons gazeuses, lait, café, croustilles et chaussons, à quoi ils ajoutèrent rapidement des frites et des laits frappés une fois que les activités eurent repris. Ils rebâtirent leur cuisine en acier inoxydable en vue d'une production massive et rapide basée sur la préparation en série. Ils réduisirent enfin à 15 ¢ le prix de leur hamburger alors vendu au prix déjà concurrentiel de 30 ¢.

Lorsque le nouveau restaurant McDonald's ouvrit de nouveau ses portes en décembre 1948, l'entreprise mit un certain temps à démarrer. Mais il devint très vite évident qu'ils avaient saisi l'esprit de l'Amérique d'après-guerre. Au milieu des années 1950, leur petite usine de hamburgers leur rapportait annuellement 350 000 \$, près du double de ce que leur avait rapporté leur ancienne entreprise, pourtant située au même endroit. Pendant les périodes de pointe, il n'était pas inhabituel de voir 150 clients attroupés autour du minuscule stand de hamburgers.

Leur succès fut rapidement connu, et un article paru à leur propos en 1952 dans le American Restaurant Magazine déclencha quelque 300 demandes par mois provenant de partout au pays. Leur premier franchisé fut Neil Fox, et les deux frères décidèrent que son service-au-volant établi à Phoenix, en Arizona, servirait de prototype à la chaîne qu'ils envisageaient de fonder. Le bâtiment aux tuiles rouges et blanches, son toit incliné et ses Arches d'or de chaque côté devinrent le modèle de la première vague de restaurants McDonald's à déferler sur le pays et un symbole durable de l'industrie.

Les frères McDonald ont conçu leur cuisine de production en série (deux fois plus grande que leur cuisine d'origine) en dessinant le plan précis à la craie sur leur terrain de tennis. Ils ont pu disposer l'équipement de manière plus efficace après avoir observé leurs équipiers au cours des différentes étapes de la préparation des aliments. Des averses occasionnelles effacèrent la craie, les obligeant à redessiner et à raffiner leur plan. Mais les frères, dont le succès dépassait tous leurs rêves, percevaient à peine le potentiel de franchisage de l'entreprise d'avant-garde qu'ils venaient de lancer.

Pour aussi peu que mille dollars, les franchisés se voyaient octroyer le nom de McDonald's, une description de base du système de service rapide et les services de Art Bender, leur premier préposé au comptoir de leur nouveau restaurant, pendant une



semaine ou deux, le temps de démarrer leur entreprise. C'est alors qu'en 1954, un vendeur d'appareils à laits frappés nommé Ray Kroc découvrit l'exploitation originale de McDonald's. **L'industrie de la restauration à service rapide était sur le point de naître.**

Bonjour Monsieur Kroc!

Ray Kroc avait 52 ans (âge où de nombreuses personnes commencent à penser à leur retraite) lorsqu'il fonda la compagnie qui est devenue la compagnie McDonald's que nous connaissons aujourd'hui. Mais M. Kroc, qui avait abandonné l'école à 15 ans pour devenir ambulancier de la Croix-Rouge pendant la Première Guerre mondiale, était un éternel rêveur, un vendeur qui cherchait sans cesse l'ultime produit à vendre. Il fit ses débuts en vendant des gobelets en papier aux vendeurs itinérants de Chicago, tenta sa chance dans l'immobilier en Floride et, finalement, bâtit une bonne affaire en devenant le distributeur exclusif des appareils à laits frappés «Multimixers».

C'est la vente de Multimixers qui le conduisit la première fois jusqu'au comptoir de hamburgers des frères McDonald, à San Bernardino, en Californie. Après tout, s'il arrivait à percer le secret qui leur permettait de vendre 20 000 laits frappés chaque mois, combien d'appareils à laits frappés pourrait-il vendre de plus? Mais lorsque Kroc arriva chez McDonald's un matin de 1954 et vit avec quelle rapidité défilait la file de clients venus acheter des hamburgers et des frites, il n'eut qu'une seule pensée : **«Ça marchera partout. Partout !»**

Après que les frères McDonald lui eurent expliqué qu'ils n'avaient pas l'ambition d'appliquer leur concept d'un bout à l'autre du pays, Ray Kroc devint leur agent de franchisage exclusif à l'échelle nationale. Notre excellent vendeur venait de découvrir son ultime produit. Ray Kroc forma la nouvelle compagnie de franchisage le 2 mars 1955, sous le nom de McDonald's System, Inc.

Le 15 avril 1955, son restaurant McDonald's modèle ouvrit ses portes à Des Plaines, en Illinois, avec l'aide d'Art Bender, qui a vendu le premier hamburger des frères McDonald et le premier hamburger McDonald's de Ray Kroc. Bender alla ensuite ouvrir le premier restaurant McDonald's franchisé de Kroc à Fresno, en Californie, et prit enfin sa retraite, lui-même propriétaire de sept restaurants.

Plutôt que d'essayer de changer un format gagnant, Kroc retint la formule de McDonald's en gardant un menu limité, des produits de qualité, un système de production en série, un service rapide et courtois, et ajouta sa touche personnelle, des normes de propreté. En effet, la qualité, le service, la propreté et la valeur (le Q.S.P. et V.) font toujours partie des principes d'exploitation de McDonald's.

Mais c'est au niveau du franchisage que Ray Kroc appliqua les leçons tirées de son expérience dans la vente afin de créer une organisation prospère. C'était, à de nombreux égards, une question de nécessité.

L'entente passée avec les frères McDonald consistait à limiter les frais de franchise à 950 \$ par restaurant et à exiger une redevance de service ne correspondant qu'à 1,9 % du chiffre d'affaires du restaurant (0,5 % de cette redevance étant versée aux frères McDonald). Kroc décida de plus que le système McDonald's ne vendrait pas aux franchisés l'équipement, la marchandise ni les aliments dont ils auraient besoin. La

compagnie acheta ou loua, toutefois, la majeure partie des bâtiments qui abritaient les restaurants, programme qui représenta rapidement un actif de poids à part entière.

Il était donc dans le meilleur intérêt de Kroc de s'assurer que ses franchisés puissent augmenter leurs ventes. S'ils échouaient, il échouerait avec eux, et vice versa. Ray Kroc se servit de ses techniques de vente persuasives pour convaincre ses premiers franchisés d'entrer dans le système, de dresser une liste de fournisseurs éventuels, de former la première équipe de gérants de McDonald's et de convaincre les prêteurs de financer sa jeune compagnie. Kroc croyait si fermement à son rêve qu'il ne toucha pas le moindre dollar de salaire jusqu'en 1961. Et la formule fit ses preuves.

À la fin de l'année 1956, les 14 restaurants McDonald's avaient vendu quelque 50 millions de hamburgers et rapportaient un chiffre d'affaires de 1,2 M\$. Quatre ans plus tard, le système comptait 228 restaurants réalisant un chiffre d'affaires de 37,6 M\$. Au milieu des années 1960, la compagnie avait vendu son 400 millionième hamburger.

Mais pour assurer une meilleure expansion, Kroc savait qu'il lui faudrait racheter les frères McDonald pour se libérer de l'accord restrictif d'exploitation. Du succès de l'ensemble des restaurants, McDonald's n'avait récupéré qu'un maigre 77 000 \$ de bénéfice en 1960 et supportait une dette à long terme de 5,7 M\$.

Les deux frères demandèrent 2,7 M\$, comptant. Là-dessus, 700 000 \$ partiraient en impôts et il ne leur resterait à chacun que 1 M\$. Un prix équitable pour l'époque, pensaient-ils, pour avoir inventé l'industrie de la restauration à service rapide.

En 1961, Kroc réussit à obtenir un prêt (basé sur la valeur des biens immobiliers de la compagnie) et, bien qu'il lui en coûtât finalement 14 M\$ pour le rembourser, il acheta la possibilité de contrôler son système en pleine croissance.

Cette même année, il inaugura l'université du hamburger au sous-sol d'un restaurant à Elk Grove Village dans l'Illinois, un centre de formation à l'intention des nouveaux franchisés et gérants de restaurant devenu aujourd'hui un établissement de renommée internationale utilisant des techniques avancées et offrant des cours de gestion de très haut niveau.

La croissance de McDonald's aux États-Unis

Aux États-Unis, la croissance de McDonald's devint rapidement une suite d'événements marquants en matière de ventes, de nombre de restaurants, de nombre de hamburgers servis et d'établissement de normes relatives à la qualité, au service, à la propreté et à la valeur (Q.S.P. et V.) jusqu'alors inconnues dans l'industrie croissante de la restauration à service rapide. **En 1963, nous vendions un million de hamburgers par jour**, et Ray Kroc servit le un milliardième hamburger à Art Linkletter, lors de son émission télévisée.

La première réunion nationale des franchisés McDonald's eut lieu en 1965, à Hollywood, en Floride, où l'on célébra le 10^e anniversaire de la compagnie sous le thème «The Sky's

the Limit». C'est également en 1965 que McDonald's devint une société publique, ses actions se vendant 22,50 \$ chacune (lequel prix atteignant 49 \$ en quelques semaines).

Pour Ray Kroc, les années passées sans toucher le moindre salaire se révélèrent profitables. Le capital-actions initial qu'il avait vendu était évalué à 3 M\$ et le reste de son portefeuille valait maintenant 32 M\$. June Marino elle-même, une associée de longue date qui avait été la secrétaire de Kroc à l'époque des Multimixers, reçut sa part de bénéfices (en vendant pour 300 000 \$ d'actions et en détenant 5 M\$ additionnels).

Un an plus tard, le 5 juillet 1966, McDonald's était inscrite à la Bourse de New York, tout un exploit pour une chaîne de restaurants vendant des hamburgers. En 1967, le prix d'un hamburger McDonald's passa de 15 à 18 ¢ (première augmentation depuis que les frères McDonald avaient fixé le prix de leur hamburger à 15 ¢, vingt ans plus tôt). L'année suivante, le millièm restaurant McDonald's ouvrait ses portes à Des Plaines, en Illinois, à proximité du tout premier restaurant de Ray Kroc.

En 1970, McDonald's réalisait un chiffre d'affaires de 587 M\$ avec ses quelque 1 600 restaurants établis dans 50 états des États-Unis et dans quatre autres pays. La même année, un restaurant situé à Bloomington, au Minnesota, fut le premier à atteindre un chiffre d'affaires annuel de 1 M\$, tandis qu'un autre, situé à Waikiki, à Hawaii, offrait pour la première fois le petit déjeuner. L'année suivante, la première aire de jeu était inaugurée dans un restaurant McDonald's à Chula Vista, en Californie.

En 1972, McDonald's passait la barre du milliard de dollars en chiffre d'affaires, et ses actions étaient fractionnées pour la cinquième fois, la valeur de 100 actions équivalant à celle de 1 836 actions au cours original de 1965.

En 1975, le premier service-au-volant était inauguré à Sierra Vista, en Arizona, une innovation qui représente aujourd'hui près de la moitié de l'ensemble des ventes réalisées dans les restaurants McDonald's aux États-Unis et au Canada. Cette année-là, la compagnie enregistra un chiffre d'affaires de 2,5 G\$ grâce à ses 3 076 restaurants ouverts dans 20 pays. L'année suivante, le vingt milliardième hamburger était vendu.

En 1977, Ray Kroc fut nommé président en chef du conseil d'administration de McDonald's et Fred Turner, préposé au gril au tout premier restaurant de Ray Kroc fut nommé président du conseil. Cette année-là, plus de 1 000 restaurants dépassèrent le 1 M\$ de ventes et 11 atteignirent 2 M\$.

En 1980, année marquant le 25^e anniversaire de notre entreprise, les 6 263 restaurants établis dans 27 pays réalisèrent des ventes de 6,2 G\$ et franchirent la borne du 35 milliardième hamburger. Le 14 janvier 1984, Ray Kroc s'éteignit après avoir réalisé ses rêves pour McDonald's... et plus encore. Cette même année, sa « petite entreprise » franchissait la barre des 10 G\$, servait son 50 milliardième hamburger et comptait 8 300 restaurants dans 36 pays. Un nouveau restaurant McDonald's ouvrait quelque part dans le monde toutes les 17 heures, et un restaurant moyen enregistrait un chiffre d'affaires de 1 264 000 \$ par an.

En 1990, notre chiffre d'affaires atteignait les 18,7 G\$, et la barre du 80 milliardième hamburger était franchie. McDonald's comptait 11 800 restaurants dans 54 pays. Et la haute direction changeait pour la troisième fois seulement au cours de notre histoire : Fred Turner devenait président en chef du conseil, passant le flambeau à Mike Quinlan, qui avait fait ses débuts chez McDonald's en 1963 comme commis au courrier à temps partiel. En 1999, Jack M. Greenberg a pris la relève pour ensuite passer le flambeau à Jim Cantalupo, ancien vice-président du conseil et président, lorsque M. Greenberg a pris sa retraite en décembre 2002.

Pour illustrer son rendement constant au cours des années, McDonald's fut la seule et unique compagnie sur les 500 inscrites au Standard and Poor's à enregistrer publiquement 100 trimestres consécutifs d'augmentations combinées annuelles en termes de revenus, de bénéfices nets et de gains par action depuis 1965. Il n'est pas surprenant que le magazine Better Investing ait classé McDonald's comme la compagnie la plus populaire aux actions les plus largement prisées du public et des groupes d'investisseurs. Le magazine Life cite Kroc parmi les 100 Américains les plus importants du XX^e siècle.

Les rêves de Ray Kroc concernant la croissance de McDonald's d'un bout à l'autre des États-Unis ont été plus que réalisés, mais ce n'est que le début de l'histoire, car la vague McDonald's a aussi déferlé sur le monde entier.

La croissance internationale

Tandis que les experts s'étonnaient de la croissance rapide de la chaîne de restaurants McDonald's aux États-Unis, notre compagnie leur réservait une autre grande surprise : sa croissance à l'échelle internationale.

Nous avons ouvert notre premier restaurant à l'extérieur des États-Unis au Canada le 1^{er} juin 1967 à Richmond, Colombie-Britannique et la course fut commencée. Au Canada, on compte aujourd'hui plus de 1 300 restaurants.

Après quelques faux départs dans les Antilles et aux Pays-Bas (où nous avons essayé un type de gestion différent et où nous avons modifié notre menu en faveur de produits locaux), nous avons compris que ce qui marchait si bien aux États-Unis pouvait être reproduit virtuellement partout. Un partenaire local solide, parfaitement formé et totalement dévoué à l'entreprise, le menu traditionnel de McDonald's et nos marches à suivre d'exploitation rigoureuses relatives au Q.S.P. et V. étaient la clé du succès.

L'un des plus incroyables exemples se produisit au Japon, lorsque Den Fujita, alors propriétaire d'une société d'importation spécialisée dans les sacs à main, les chaussures et les vêtements, s'associa à McDonald's en 1971. Fujita ouvrit son premier restaurant le 20 juillet 1971 dans un minuscule emplacement (500 pi²/46,5 m²) mais privilégié du quartier commerçant de Ginza, à Tokyo. (Le restaurant fut construit en 39 heures alors qu'il faut généralement compter trois mois.) Le jour de l'ouverture, le restaurant réalisa un chiffre d'affaires de 3 000 \$! Dès la fin de l'année 1993, McDonald's était la chaîne de restauration à service rapide la plus prisée du Japon, où elle comptait 1 400 restaurants et réalisait un chiffre d'affaires presque deux fois plus élevé que son plus proche concurrent.

Nous avons également ouvert nos premiers restaurants en Allemagne et en Australie en 1971. Aujourd'hui, nous comptons plus de 1 200 restaurants en Allemagne et 700 en Australie. Après avoir ouvert les marchés français et britanniques au début des années 1970, McDonald's compte maintenant près de 980 restaurants en France et plus de 1 200 en Angleterre.

Ces six marchés, le Canada, le Japon, l'Allemagne, l'Australie, la France et l'Angleterre, sont surnommés les « six géants », car ils rapportent, groupés, près de 80 % du revenu total d'exploitation à l'échelle internationale. Le système McDonald's international joue un rôle de plus en plus important au niveau des résultats de la compagnie. En 1995, par exemple, les 7 030 restaurants établis dans 89 pays réalisaient un chiffre d'affaires de 14 G\$.

Certaines ouvertures de restaurants McDonald's ont été si extraordinaires qu'elles ont défrayé les manchettes de la presse mondiale. Le 31 janvier 1990, par exemple, plus de 30 000 personnes faisaient la queue par une froide journée d'hiver à Moscou pour visiter le nouveau restaurant McDonald's d'une superficie de 23 680 pi²/2 200 m² (le plus grand nombre de clients servis à ce jour dans un seul restaurant). L'ouverture de ce restaurant marquait l'aboutissement des négociations entamées en 1976, au cours des Jeux olympiques de Montréal, et représentait la plus importante entente de partenariat signée entre l'Union Soviétique à l'époque et une entreprise de restauration.

Très vite, les équipiers se sont mis à servir entre 40 000 et 50 000 clients par jour (15 millions de personnes au total la première année). Afin de répondre à cette demande inouïe, nous avons construit une usine de transformation de produits alimentaires de 45 M\$, près de Moscou, l'une des entreprises de transformation alimentaire les plus modernes établies à ce jour en Europe.

Le 23 avril 1992, l'ouverture du McDonald's à Beijing, en Chine, fracassa le record établi à Moscou, quelque 40 000 clients étant venus visiter le restaurant de 28 000 pi²/2 600 m², équipé de 29 caisses pour répondre à la demande. Situé dans le secteur commerçant le plus fréquenté de la ville, le restaurant voit près de 800 000 piétons passer chaque jour. McDonald's et la Corporation générale agricole, industrielle et commerciale de Beijing ont travaillé en association pendant cinq ans afin d'établir le réseau de fermiers, fabricants et autres fournisseurs locaux nécessaires pour approvisionner le restaurant.

Ne voulant pas être en reste, les deux nouveaux restaurants ouverts en 1992 en Pologne ont chacun dépassé les records de Moscou et de Beijing quant au nombre de transactions le jour de l'ouverture. En juin 1992, le restaurant de Varsovie enregistrait 13 304 transactions, record fracassé six mois plus tard par le restaurant de Katowice, situé à 320 km au sud de Varsovie.

McDonald's a remporté un incroyable succès auprès d'autres pays de l'ancien Rideau de fer, dont la République tchèque, l'Allemagne de l'Est, la Hongrie et la Slovaquie.

Le mois d'octobre 1993 marquait notre entrée au Moyen-Orient avec l'ouverture d'un nouveau restaurant à Tel-Aviv, dans l'état d'Israël. Nos autres restaurants ouverts en Arabie saoudite, à Oman, au Koweït, en Égypte, à Bahreïn, dans les Émirats arabes unis et au Qatar reflètent notre engagement durable et profond envers cette partie du monde.

Dans le respect des cultures locales, les restaurants McDonald's établis dans les pays arabes offrent des menus « Halal », lesquels sont conformes aux lois islamiques en matière de préparation alimentaire, surtout en ce qui concerne le bœuf. De plus, il n'y a ni figurine ni affiche à l'effigie de Ronald McDonald dans les restaurants situés en Arabie saoudite, la loi islamique y interdisant l'exposition d'« idoles ». Le premier restaurant McDonald's casher a ouvert ses portes au début de l'année 1995 dans la banlieue de Jérusalem. On n'y sert aucun produit laitier et le restaurant est fermé le samedi, jour du sabbat.

À ce jour, la croissance de McDonald's, tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle internationale, a prouvé que Ray Kroc avait raison en se disant, la première fois qu'il a vu le restaurant des frères McDonald : « Ça marchera partout. »