

La recette de Burger King pour faire son come-back dans l'Hexagone

Après des années d'absence, le roi du Whopper effectue son grand retour en France. Nous avons reconstitué sa stratégie de relance. Instructif.



Un banal communiqué de presse envoyé par son franchisé, Autogrill, voilà comment Burger King a annoncé, fin novembre, son grand retour en France, quinze ans après avoir quitté le pays, en 1997. Depuis le temps que le public l'attendait, le numéro 2 mondial du burger aurait pu mettre les petits plats dans les grands. Si le groupe a décidé de faire profil bas, c'est peut-être parce que ce premier restaurant n'est pas un flagship rutilant sur les Champs-Élysées, mais un simple comptoir situé dans le «food court» de l'Aéroport Marseille-Provence.

Repartir de zéro. Il faut dire que Burger King, malgré sa réputation, son envergure (12 000 points de vente dans le monde) et son histoire en France, se retrouve aujourd'hui dans la situation de n'importe quelle enseigne étrangère qui part de zéro pour s'implanter dans l'Hexagone. Exactement comme Subway ou Starbucks, qui ont

d'abord ouvert deux ou trois points de vente en toute discrétion avant d'appuyer sur l'accélérateur.

Ballons d'essai. «Nous y allons par étapes: d'abord, ce premier espace à Marseille; un autre début 2013 sur une aire d'autoroute, près de Reims. Et ainsi de suite...» reconnaît Jose Cil, le président Europe, Moyen-Orient et Afrique de Burger King, chargé de superviser le come-back en France. «Une façon de prendre la température. Si les résultats sont à la hauteur de leurs espérances, ils iront beaucoup plus loin», traduit Pascal Le Pellec, l'ancien-président Europe du géant yankee, parti en 2005. Impensable, en effet, que Burger King se contente de quelques établissements dans le deuxième pays européen pour la consommation de hamburgers au restaurant (14 par an).

Redéploiement. Cela fait d'ailleurs au moins sept ans que Burger King veut revenir en France. Un projet plusieurs fois reporté car le géant américain préférerait concentrer ses efforts sur les Etats-Unis ou sur

d'autres pays, comme l'Allemagne, où ses positions sont plus fortes. Le vrai plan de reconquête de la France a commencé il y a deux ans. Pas vraiment une guerre éclair, mais un redéploiement tout en finesse. Analyse des étapes d'un come-back à l'américaine.

EN CHIFFRES

15 ans
d'absence du
marché français

18 mois
pour monter
le plan de reconquête

200 m²
de surface seulement
pour le restaurant
test de Marseille

1997 Trop petit face à McDo, Burger King quitte la France



Le géant du fast-food a d'abord tiré les leçons du cuisant échec qui a provoqué son départ en 1997. Arrivé en France seize ans plus tôt, en même temps que Quick et McDonald's, Burger King avait cumulé 15 millions d'euros de

pertes les dernières années. C'est le manque de notoriété, lui-même conséquence d'investissements en communication trop timides, qui avait causé cette déroute. «Nos concurrents s'offraient des centaines de spots télévisés, tandis que nous, rien», se souvient Patrick Vrel, un ancien manager. De plus, focalisé sur la capitale, le groupe avait délaissé les régions, laissant la place libre aux concurrents.

Pour atteindre une taille critique, Burger King aurait dû compter 100 restaurants. Or, en 1997, l'enseigne n'en avait ouvert que 39, sept fois moins que Quick et seize fois moins que McDonald's! «Pour ne rien arranger, nous n'avons pas toujours eu la main heureuse quant au choix des emplacements, ajoute Pascal Le Pellec. Dès lors, conquérir des parts de marché s'annonçait onéreux, notamment à cause de Quick, que nous avions sous-estimé dès le départ. La direction mondiale a exigé que nous nous retirions.» Une décision incomprise par les troupes. «Tous les employés se de-

mandaient comment un groupe aussi puissant pouvait abdiquer de la sorte», se souvient la coach Nathalie Jolivet, qui était à l'époque la DRH chargée de fermer la filiale.

2005 Le retour est envisagé, mais sans grande conviction

Au siège de Miami aussi, la capitulation reste en travers de la gorge des dirigeants. D'autant que McDonald's ne cesse d'enregistrer d'excellentes performances en France, qui deviendra d'ailleurs son pays le plus créatif et le plus rentable. En 2005, l'idée d'un retour commence à prendre forme sous l'impulsion de l'italien Autogrill, leader mondial de la restauration pour voyageurs, qui exploite alors 35 Burger King en Europe, sous forme d'un partenariat en franchise. Mais le groupe américain reste frileux. «Nous avons toujours favorisé les pays en fonction de la taille du marché, de son potentiel de croissance et de la notoriété de notre marque», justifie Jose Cil. A cette

Pour s'aligner sur la concurrence, le menu Double Whopper est vendu 7,50 euros au fast-food de l'aéroport de Marseille, où Burger King a ouvert son premier restaurant.

époque, chaque arbitrage s'effectue donc systématiquement au détriment de la France, jugée moins prioritaire que l'Allemagne ou le Mexique, alors en pleine expansion. Burger King a aussi d'autres chats à fouetter aux Etats-Unis, où il commence à perdre du terrain face à McDonald's et Wendy's.

2010 Le nouvel actionnaire brésilien donne le feu vert



Le vent tourne en septembre 2010, quand, depuis Rio, le fonds brésilien 3G Capital rachète Burger King pour 3,3 milliards de dollars via ►

Pas de positionnement premium, on copie McDo

► un LBO qui endette fortement le groupe. Pour rembourser les créances, les ventes doivent absolument augmenter. Dans cette perspective, Burger King se montre offensif d'abord aux États-Unis puis à l'international. Le plan de reconquête de la France est établi. «Les études consommateurs, le design des restaurants, la chaîne logistique, le choix des fournisseurs, tout cela a pris beaucoup de temps», justifie Jose Cil. Les menus, d'abord très américains avec l'emblématique Whopper, devront être francisés dans un second temps. Quant aux prix, pronostiqués plus élevés par les experts, ils colleront finalement à ceux de la concurrence : 7,50 euros le menu Double Whopper, à Marseille. «Sur autoroute, où nous implanterons le deuxième Burger King, la dépense moyenne pour un repas s'élève à 8 euros», précise Vincent Monnot, le directeur général France d'Autogrill.

2010-2011 Un "teasing" entretient la rumeur

Pendant ce temps, Burger King prépare les esprits à son arrivée en France. Fin 2010, une publicité parisienne annonce des Whopper «à deux pas de chez vous». C'est en

FICHE D'IDENTITÉ

● Burger King a été fondé en 1954 à Miami par deux étudiants américains qui ont copié le premier restaurant McDonald's, en Californie.

● Il est aujourd'hui numéro 2 mondial du fast-food, avec 12 000 restaurants environ et plus de 2 milliards de dollars de chiffre d'affaires.

● Il a engagé un plan de relance de 750 millions de dollars en avril dernier, avec une refonte des restaurants, plus de contrats en franchise et une grande campagne de pub avec Beckham.

En 2010, Burger King se rappelle au bon souvenir des Français grâce à une pub pour l'Eurostar.



réalité une réclame pour l'Eurostar, qui rend le Burger King de Londres accessible en un peu plus de deux heures. Malgré le démenti officiel de l'enseigne, c'est bien elle qui se trouve derrière l'opération. «On a rencontré les représentants de Burger King à Londres : ils ont été tout de suite partants», se rappelle Adrien Taquet, de l'agence de pub Leg. «Ce genre de coup est tout à fait dans la ligne de la politique de communication du groupe, confirme Lionel Benbassat, directeur marketing d'Eurostar. En 2007, aux États-Unis, il avait fait le buzz avec un film en caméra cachée où l'on voyait la réaction de clients auxquels on annonçait la (fausse) disparition des Whopper.» Afin de conforter sa décision de revenir, la direction marketing enregistre et analyse tous les bruits qui le concernent (rumeurs d'ouverture à la gare Saint-Lazare, de rachat par Pomme de pain...).

2011 Le premier contrat de franchise est signé



Restait à plancher sur les premières ouvertures. En toute logique, c'est Autogrill qui décroche le contrat. Le groupe italien, partenaire de longue date, est très présent en France sur les aires d'autoroute et dans les gares. Un nouvel accord étend son partenariat avec Burger King à la France, mais aussi à la Suisse et la Pologne. Un contrat de franchise classique : Autogrill supporte tous les coûts, construit et exploite les restaurants en s'appuyant sur le réseau de fournisseurs de Burger King et reverse une part de son chiffre d'affaires, estimée à 5%, à la marque.

2012 Premier restaurant test à l'aéroport de Marseille



Ouvert à Marignane le 22 décembre 2012, le premier Burger King français n'est pas exposé à la concurrence directe de Quick ni de McDo. Et comme il se trouve à trente minutes du siège d'Autogrill France, les dirigeants du franchisé peuvent étudier à loisir son potentiel. Pour l'instant, le buzz génère une longue file d'attente, que les managers du restaurant, formés en Italie, ne se privent pas de montrer aux caméras. Mais, contrairement à la stratégie mondiale depuis avril, pas de pub avec Beckham : le roi du Whopper se contente d'une communication locale.

2013 Une alliance possible avec Quick, voire un rachat

D'autres restaurants seront inaugurés en 2013. Sur l'autoroute de Reims d'abord, puis dans les centres-villes, vraisemblablement. «Si ce sont des succès, il y a trois chances sur quatre pour que Burger King s'allie avec Quick, voire le rachète, car l'enseigne possède de bons emplacements dans les centres-villes», pronostique Pascal le Pellec, l'ex-vice-président Europe. Un scénario d'autant plus crédible que la Caisse des dépôts, propriétaire de Quick, n'est pas en mesure de développer l'enseigne à l'international et pourrait vouloir la revendre. L'occasion était passée sous le nez de Burger King en 1992. Espérons qu'il ne se fera pas griller une seconde fois. ■

Thomas Lestavel