

## Conférence McDonald's du 22 avril 2010 à l'Esitpa (76)

### Communiquer pour convaincre l'opinion – L'expérience de McDonald's Débat avec Sébastien Pérochain, Manager des affaires publiques\*

#### Quelques précisions sur le thème

Dans la plupart des cas, la communication se doit d'être convaincante..... !

Mais lorsqu'elle rencontre le doute, la remise en cause, de la contestation ou des attaques virulentes, il faut savoir comment réagir et utiliser les bonnes ressources de communication pour répondre efficacement. Il est donc utile d'approfondir la méthode à mettre en place dans les cas difficiles. L'étude de l'évolution de la communication de McDonald's, confronté à une remise en cause violente de la marque, permet d'étudier les paramètres d'une communication conçue pour convaincre. L'échange avec Sébastien Pérochain fut à cet effet très enrichissant.

#### Les questions à se poser

Quelle opinion convaincre ? Pourquoi convaincre l'opinion ? L'activité menée par l'entreprise a-t-elle besoin de convaincre ? En quoi et comment l'entreprise peut-elle convaincre l'opinion ? Est-elle crédible ? Comment la rendre crédible ? Sur quels axes communiquer pour convaincre ? Quelles preuves apporter pour justifier le discours ? Choix des preuves ? Quels moyens de communication pour convaincre ? Quelle mesure du pouvoir de persuasion ? Comment mesurer les changements qui bousculent l'opinion ? ... Etc.

#### Quelle opinion convaincre ?

Dans l'opinion, il y a la population favorable à la marque qui n'aurait, à priori, pas besoin d'être convaincue. Ce sont les consommateurs contents de l'offre. Ceux-ci n'ont pas le même regard et pas les mêmes questions que les opposants. Sauf que cette opinion peut être influencée par ce qui est dit sur la marque. Comme tout le monde, ils sont sensibles à la pression médiatique et à l'effet de mode qui pourraient les détourner de consommer les produits. Il faut veiller à ne pas les perturber par une action de communication. Par exemple, McDonald's est la seule chaîne de restauration qui organise la visite de ses cuisines et s'est rendu compte que les consommateurs sont surpris de découvrir la dureté du travail et s'interrogeaient après coup sur les conditions d'embauche ou de rémunération. Autre exemple, en matière d'environnement, les clients de McDonald's disent d'abord être satisfaits de trouver des toilettes et des abords du restaurant propres. De même, il déclare ne pas venir chez McDonald's pour manger des légumes verts, mais des frites ! McDonald's a dû retirer les carottes en bâtonnet à croquer, produits en région Aquitaine, car les clients n'en achetaient pas !

Pour le reste de la population, convaincre l'opinion c'est s'adresser à une opinion incertaine ou qui n'est pas favorable voire opposée. Au niveau des médias, l'entreprise est régulièrement attaquée. McDonald's a donc besoin de convaincre que son modèle de restauration est acceptable.

#### Pourquoi convaincre l'opinion ?

Dans les années 1980, McDonald's est une marque essentiellement commerciale avec un talent historique américain de présentation de l'offre produit. Le marketing produit fonctionne très bien pour donner envie de consommer. Toutes les campagnes publicitaires d'alors communiquent seulement sur les produits et l'ouverture de restaurants. Mais l'entreprise elle-même reste inconnue. **Un nouveau principe apparaît dans les années 1990 en marketing ou en communication : le client n'achète plus de produit s'il n'aime pas l'entreprise.**

C'est en effet un paradoxe. L'entreprise a une mauvaise image, alors que le nombre de restaurants progresse en France (Fin 2009, la France compte 1 162 restaurants McDonald's dans 882

communes dégageant 3,6 milliards d'euros H. T. soit + 8,5% par rapport à 2008). Pour une marque, être mal vu, la fragilise en la rendant plus vulnérable et peut être un frein à son développement.

McDonald's subit la notion de « pénalité du leader ». L'entreprise est prise pour cible étant leader sur son marché de la restauration rapide. En tant que leader, elle se trouve fondée à réagir. Non seulement elle incarne les Fast Food, mais en plus elle obtient un succès commercial qui heurte et bouscule les habitudes, en suscitant des jalousies ou rumeurs. Bref elle dérange et c'est la porte ouverte aux fausses accusations. Par exemple sur l'emploi, McDo est accusée de proposer des emplois précaires. Dans la réalité, McDonald's emploie 58 000 salariés en France dont 80 % sont en CDI. Effectivement McDo sert, comme tous les restaurants, 80% des repas aux heures normales, ce qui demande beaucoup de personnel formé pour un service rapide et de qualité.

### **Analyse de la situation : McDonald's dans la tourmente**

McDonald's va subir en peu de temps, à la fin des années 1990, de multiples attaques. Au départ, l'entreprise sera choquée sans savoir quelle attitude adopter face à ses détracteurs. En réaction, et à partir de 2001 McDonald's va développer sa communication corporate.

Le contexte des années 1990 est celui de la peur de ce qui se trouve dans nos assiettes (bœuf ou poulet aux hormones, vache folle, dioxine, OGM...).

La méfiance due à la vache folle affecte McDonald's sur la consommation de bœuf dans ses restaurants où les steaks hachés représentent un constituant essentiel.

Tout démarre en 1990 avec l'interdiction par l'Europe du bœuf aux hormones américain. Les USA prennent alors des mesures de rétorsion contre le roquefort en élevant les taxes d'importations.

3 vagues de contestations se sont déroulées en France comme en Amérique.

#### **En France**

1 - Les barrières douanières déclenchent la campagne de José Bové contre la malbouffe. Il démolit le McDonald's de Millau en **1999**. Cette action met la marque McDonald's sur le devant de la scène médiatique.

2 - En **2000** l'Armée Révolutionnaire de Bretagne (ARB) fait exploser une bombe qui tue Laurence Turbec, jeune employée de 21 ans, du restaurant McDonald's de Quevert. Ce drame, véritable électrochoc pour l'entreprise, interroge le pouvoir politique.

3 - En **2003** les employés en grève du restaurant de St Denis (75) occupent le McDonald's pendant 363 jours..... Cette revendication met en accusation la gestion des ressources humaines.

Ainsi, ces turbulences entraînent un questionnement sur la qualité, l'origine, la sécurité alimentaire, les conditions de travail des employés....

#### **En Amérique**

1 - Parution en **2001** aux USA du livre intitulé « Fast Food Nation » ou plus exactement « Fast Food Nation : The Dark Side of the All-American Meal » (Le Pays de la restauration rapide : le côté obscur d'un repas bien américain), par le journaliste d'investigation Eric Schlosser, qui étudie l'impact local et mondial de l'industrie américaine du fast food.

2 - Sortie du film « Super Size Me » de Morgan Spurlock en **2004** qui dénonce le système américain de doublement des portions et pose la question de la taille des parts servies qui sont beaucoup trop caloriques et entraîne l'obésité. Le phénomène américain de « value » qui consiste à vous donner beaucoup de volume de nourriture pour 1 euro de plus n'existe pas en France où les portions sont différentes.

3 – En novembre **2006**, sortie du film Fast Food Nation, réalisé par Richard Linklater, basé sur le livre du même nom.

McDonald's a souffert en France, par contre coup à travers les médias, des répercussions sur l'opinion de ces films satiriques qui, en réalité, ne font que dénoncer un système américain.

En communication, apparaît ici la nécessité d'analyser le message donné par les médias et les réalités décrites car en Europe les habitudes alimentaires et la réglementation ne sont pas comparables. Or les médias font souvent des raccourcis...

McDonald's a alors supprimé son menu le super size et introduit de nouvelles dispositions comme de généraliser les salades proposée depuis 1987. En France, depuis 2006, en conformité avec la réglementation européenne, la composition en valeur absolu et relative en protéines, lipides, glucides, calories et sel est indiquée sur le packaging des produits.

**Comment convaincre l'opinion** : On pourrait reprendre le schéma de la certification qualité : Dire qui on est / Dire ce que l'on fait (pour le problème posé) / Faire ce que l'on dit / Mesurer ce que l'on fait et le faire savoir.

### **Définir son identité**

Pour convaincre l'opinion, la position adoptée est d'expliquer en donnant plus de transparence à l'entreprise. McDonald's décline tout ce qui constitue son identité : son origine, son histoire, ses dirigeants, sa politique d'achat des produits, la qualité de ses produits, son salariat son état d'esprit sa philosophie... etc.

### **Fournir le plus possible d'informations**

La marque McDonald's aurait pu se contenter de répondre points par points aux attaques dont elle a fait l'objet. En réalité aujourd'hui, McDonald's diffuse des informations très complètes qui vont au-delà des simples interrogations ou remise en cause. Elle fait preuve d'une transparence exemplaire, là où on l'accusait de zones d'ombres.

McDo est amené à être un contributeur aux grands débats actuels, comme la santé, la nutrition, le bien être, et apporte des réponses concrètes (voir doc « McDonald's en France-Faits et Chiffres »).

### **Savoir raconter une histoire**

La communication corporate passe par de belles histoires à raconter pour être retenue par l'opinion. McDonald's présente son histoire comme une réussite obtenue avec beaucoup d'efforts et une évolution permanente (lire McDonald's historique.pdf). C'est une belle histoire au sein de l'histoire de la société où chacun peut retrouver des repères et constater l'esprit de pionnier de McDonald's.

**La preuve par l'histoire** : L'historique de l'entreprise présenté de 1955 à 2008 fait la démonstration au fil des ans de la transformation de l'entreprise pour satisfaire les consommateurs, en proposant des avantages qui répondent aux attentes de l'opinion française.

### **La stratégie du groupe**

Le groupe annonce sur son site sa stratégie, focalisée sur une croissance durable et rentable. Elle s'appuie sur les valeurs fondamentales de qualité, service, propreté et rapport qualité/prix.

### **La stratégie en France**

Pour affirmer l'adaptation de la stratégie du groupe en France, McDonald's souligne sur son site français le changement et l'impulsion d'une nouvelle stratégie dès 1997 (20 ans après son arrivée en France en 1979) comprenant la rénovation architecturale des restaurants, l'adaptation de l'offre aux produits culinaires français et la transparence en matière de communication.

### **Avoir un porte parole**

Ces changements sont personnalisés notamment par Jean Pierre Petit, PDG de McDonald's France (2004), président de la division Europe du sud (2005), Executive vice président de McDonald's Europe (2007), qui donne ainsi un visage européen à l'entreprise. C'est le porte parole qui incarne les principes adaptés à l'Europe et les explique à l'opinion.

### **La réponse sur le produit**

McDonald's a développé une communication pour expliquer la composition des produits et leur diversification en fonction des attentes de la société. L'entreprise communique sur ses fournisseurs pour contrer le principal reproche qui porte sur la qualité et l'origine des produits.

### **Le contrat de confiance : valeurs et engagements**

L'entreprise a défini ses valeurs fondamentales et a pris des engagements (Lire : McDonald's doc 2009 les-valeurs.pdf). Ecrites noir sur blanc et donc vérifiables, ces promesses ont valeur de principes fondateurs et sont de nature à rassurer l'opinion.

## **Cadrer le débat**

Valeurs et engagements font office de base de discussions et de références pour mesurer les efforts accomplis avec ceux qui voudraient contester le bien fondé de McDonald's

### **La communication corporate**

La campagne de publicité de McDonald's, intitulée «Born in USA- made in France » conçue par Euro-RSCG prend le contre-pied des accusations. A travers cette réponse publicitaire McDonald's puise dans son identité pour dire son origine américaine tout en affirmant son adaptation à la France.

McDonald's est enraciné localement et achète à proximité de ses restaurants (53 % de la viande des steaks hachés est d'origine française et 100% d'origine européenne – chiffres 2009). Au moment de la crise de la vache folle, l'une des affiches McDonald's portait le logo VBF, Viande Bovine Française, apposé par la filière bovine, pour rassurer le consommateur et soutenir les acheteurs de viandes françaises comme c'est le cas pour le fournisseur exclusif de McDo en France.

Ces arguments veulent contrer les rumeurs les plus folles qui laissent entendre par exemple que les Big Mac arrivent par avion des USA ! Une autre campagne d'affiches va suivre sur le ton de l'humour où par exemple un personnage à l'apparence du « gros fermier américain » déclare « je n'aime pas McDonald's France car il n'achète pas de bœuf américain ». Un bandeau explique le partenariat avec les producteurs français et la qualité des produits. En raison du risque élevé de contamination des steaks hachés par les bactéries, McDonald's a mis en place dès 1999 un cahier des charges strictes sur la qualité et a adopté la méthode HACCP en appliquant les contrôles de qualité.

### **Etre présent même là où on ne vous attend pas !**

La volonté d'engager une communication vers l'opinion et les consommateurs a amené McDonald's, invitée et parrainée par la filière viande bovine, à exposer depuis 2001 au SIA, Salon de l'Agriculture de la porte de Versailles.

Le SIA représente une extraordinaire plateforme pour expliquer directement au public l'identité de McDonald's, sa philosophie, ses pratiques et avoir en retour l'avis des visiteurs (600 000 visiteurs environ au SIA). McDonald's considère que 10 ans ont été nécessaires pour se faire accepter mais cela lui a permis de développer d'autres formes de communication.

### **Mise en place d'un dispositif de communication corporate**

L'expérience du SIA a montré l'intérêt d'apporter de l'information au public et de porter un message national alors qu'il était auparavant beaucoup plus régional, à travers les restaurants. McDonald's a pu argumenter sur son identité, et répondre aux questions ou critiques et décliner son savoir faire.

Il s'en est suivi l'élaboration d'une première campagne de communication, concentrée sur la qualité des produits avec par exemple un visuel de steak haché et toute l'explication des principes d'hygiène et de l'origine des produits.

Une deuxième campagne de publicité a été lancée sur la qualité du contrat de travail chez McDonald's. McDonald's a mis en avant les chiffres qui caractérisent ses emplois :

80% des employés sont en CDI, 50% sont des femmes, 80% de son encadrement est issu de la promotion en interne.

En 2006, McDonald's a lancé une campagne publicité montrant qu'à 27 ans on peut diriger un restaurant McDonald's faisant 2,6 millions d'euros de chiffre d'affaires et avoir la responsabilité de 40 employés, tout en dirigeant un plan HACCP....

**La communication corporate doit être très pédagogique et ne doit jamais surestimer la connaissance de l'interlocuteur.** Un maire par exemple ne sait pas comment fonctionne un restaurant ou le travail en cuisine. Or une municipalité peut prendre des décisions qui peuvent porter atteinte à fonctionnement normal d'un restaurant. Il est donc important d'entretenir de bonnes relations avec les décisionnaires et les leaders d'opinion.

**La communication corporate passe par beaucoup de documents écrits** car comme chacun sait « les écrits restent les paroles s'envolent ». La production de documentations, affichettes et panneaux est importante chez McDonald's. En les réalisant sur supports recyclés et recyclables, ils portent un message fort à l'opinion.

McDonald's applique un principe essentiel pour l'entreprise :

Décider des efforts à faire puis travailler pour les atteindre et lorsque les résultats sont atteints le faire savoir. Autrement dit, « **on fait d'abord on communique ensuite** ». Ceci pour ne pas rester sur de belles promesses jamais atteinte qui serait très nuisibles pour l'image.

### **Fournir les preuves des actions menées**

McDonald's s'attache à mener des actions concrètes pour fournir des preuves tangibles et mesurables par l'opinion et fait réaliser par des audits externes les résultats des actions menées de façon incontestable. Un rapport annuel environnemental, certifié par SGS, fait le bilan des actions. Les engagements entraînent, pour McDonald's des évolutions permanentes sur le terrain. Elles se doivent d'être perceptibles et montrer que l'entreprise est entrée dans un cycle vertueux d'évolutions.

McDonald's a bien sûr mis en place des contrôles qualité à tous les niveaux de la fabrication des plats pour prouver sa volonté de bien faire. Elle devance les évolutions réglementaires en étant la première entreprise à avoir réalisé son bilan carbone.

Par exemple, le changement des emballages a permis l'économie d'environ 5 000 tonnes de carton et 200 tonnes de matière plastique en trois ans. En 2006, le seul remplacement des grandes boîtes à sandwich en carton plat par des boîtes en carton ondulé, plus léger, génère une économie de 105 tonnes de carton.

L'objectif de réduction de 8% par rapport à 2005, des émissions de gaz à effet de serre des restaurants McDonald's, fixé pour 2010, est atteint en 2008, soit – 22 tonnes de CO2.

En 2007 McDonald's a signé, à la demande du Ministre de la santé, Xavier Bertrand un projet de charte d'engagement volontaire au 2<sup>ème</sup> Plan National Nutrition Santé pour contractualiser la réduction des acides gras trans dans les huiles de fritures. De nouvelles méthodes ont été inventées et, depuis McDonald's utilise des huiles de tournesol et de colza oléiques, ensuite recyclées en biocarburants.

Parallèlement, et pour donner une plus grande visibilité des engagements de la marque, McDonald's finance des clubs sportifs, l'initiation au sport des enfants, des Maisons de Parents dont les enfants sont hospitalisés, et divers projets associatifs.

### **Innover pour surprendre**

McDonald's a compris que convaincre est une démarche dynamique, un combat permanent et a donc placée cette problématique dans un processus d'évolutions permanentes. Cela implique la veille des attentes de la société, l'analyse, le questionnement, et de proposer des solutions. Les actions démontrent à l'opinion sa volonté d'agir.

### **Structuration de la communication McDonald's**

Aujourd'hui, en France McDonald's déploie une communication « marketing produit et consommateur » (promotion de la gamme dans les restaurants), une communication corporate, vers le grand Public, utilisant les grands média. C'est par exemple la campagne très connue « venez comme vous êtes » et une communication Affaires Publiques (communication corporate vers les leaders d'opinion. Ce sont les relations avec la presse, les relations institutionnelles, relations avec le monde scientifique, le monde médical, le monde de la restauration, les relations avec les associations, les syndicats, les salons comme le SIA...).

La communication corporate s'appuie sur plusieurs axes qui sont : l'environnement, l'origine, la qualité, la nutrition santé (obésité), l'emploi.

