

# QU'AURIEZ-VOUS FAIT À SA PLACE POUR FAIRE POUSSER DES AILES À KFC?

Sommé par le roi du poulet frit de **doubler ses implantations** en dix ans, le nouveau DG France a-t-il trouvé la solution miracle?

PAR PAULINE DARASSE @journaliste

**C**ela bouge dans le petit monde de la restauration rapide : quelques mois après le rachat de Quick par Burger King, la chaîne de burgers américaine Five Guys débarque cet été à Bercy Village et annonce son arrivée sur les Champs-Élysées pour la fin de l'année. Un concurrent de plus pour Kentucky Fried Chicken (KFC), connu surtout aux États-Unis pour ses fameux morceaux de poulet frits servis dans un seau (le *bucket*). Si la chaîne a su se faire un nom en France – son premier restaurant a ouvert à Villiers-en-Bière, en région parisienne, en 1991 –, elle n'a jamais vraiment décollé. Son propriétaire américain, Yum!, qui possède aussi Pizza Hut et Taco Bell, regarde beaucoup plus du côté de l'Asie : en Chine, KFC fait fureur avec 5 000 restaurants.

En 2014, pourtant, Yum! nomme un nouveau DG France, Frédéric Levacher, avec une feuille de route claire : doubler le nombre de restaurants en dix ans pour atteindre la barre des 500. Pile au moment où ce marché très disputé souffre de la guerre des prix : Quick a rendu les armes avec 600 millions d'euros de dette cumulée et Subway est en mal de rentabilité. Dans ce contexte, comment faire décoller KFC? ●



FRÉDÉRIC LEVACHER, DG de KFC

PHILIPPE SCHAFF / KFC

## TROIS SOLUTIONS S'OFFRAIENT À LUI

**1. Racheter un réseau concurrent** pour occuper le terrain très rapidement

**A** l'instar de Burger King, 150 restaurants à peine à l'époque, qui a repris fin 2015 les 400 implantations de Quick, KFC pourrait choisir de grandir par croissance externe en rachetant un petit ou un gros réseau de restauration rapide. Yum! en a la capacité financière, mais ses restaurants sont grands (600 mètres carrés en moyenne), ce qui réduit le nombre de proies possibles.

**2. Miser sur ses propres restaurants** en investissant plus et plus vite

**P**our atteindre 200 restaurants en France, KFC a mis vingt-cinq ans. A ce rythme, il passera le cap des 500 en... 2040. Autant dire qu'on ne serait pas près de le voir titiller McDonald's (1 350 unités aujourd'hui). Il était donc urgent de bouger. Mais il y a un hic : gérer des restaurants en propre n'est pas dans la culture de Yum! Cette option impliquerait de fait un changement radical d'organisation.

**3. Améliorer son offre en franchise** et séduire plus d'indépendants

**D**eux tiers du réseau KFC sont déjà bâtis sur cette forme commerciale. Pour relancer son développement, il suffirait d'attirer de nouveaux candidats, et ils ne manquent pas sur le marché! Moins évident que cela en a l'air, car l'enseigne, exigeante, recherche des entrepreneurs rigoureux et qui ne soient pas mus par l'unique obsession de rebondir dans leur vie professionnelle après 40 ans.



#### GRANDS ESPACES POUR GROS FRANCHISÉS

Un restaurant KFC fait en moyenne 600 mètres carrés et exige donc des investissements qui se chiffrent en millions d'euros. Ce qui limite forcément les candidats à la franchise.

gares et les aéroports. Des formats qu'il faut savoir gérer avec souplesse, mais qui présentent l'avantage de se décliner sur de petites surfaces, donc d'être plus vite rentables. Le petit restaurant d'à peine 100 mètres carrés ouvert en juin à Okabé, un centre commercial aux portes de Paris, aura à cet égard valeur de test. On y trouve essentiellement du prêt-à-emporter, une formule qui s'inscrit dans les usages de plus en plus nomades des consommateurs.

#### 1,1 MILLION DE FANS SUR FACEBOOK.

La réussite du plan «500» repose donc en grande partie sur le choix des futurs entrepreneurs. «Il faut non seulement recruter les bons franchisés, mais aussi les former et les suivre au quotidien», avertit Bernard Boutboul. Des exigences auxquelles KFC se dit rompu, rappelant que chaque nouveau patron a d'ores et déjà droit à une formation de plusieurs semaines. L'enseigne joue aussi son rôle commercial à l'échelon national pour soutenir les nouveaux restaurants. Partenariats avec des associations locales, mais aussi avec des fédérations de sport, comme celle de football, ou les Restos du cœur.



#### PRÊT-À-EMPORTER.

Les bornes de commande KFC dans le centre commercial d'Okabé (Val-de-Marne): une solution indispensable pour ces mini-points de vente destinés aux consommateurs nomades.



#### ORIGINE CONTRÔLÉE.

Un quart des poulets ont été élevés en France et cette proportion devrait doubler à la suite de l'accord signé avec LDC, l'usine de découpe de Laval.

Des initiatives très appréciées sur les réseaux sociaux. En France, KFC affiche 1,1 million de fans sur Facebook... presque autant que McDo.

**ASTÉRIX, CE HÉROS!** Sur le terrain, enfin, le groupe est passé maître, depuis des lustres, dans l'art de l'*incentive*, maintenant en permanence ses managers et ses collaborateurs sur la brèche. Tous sont abreuvés de messages de motivation, histoire de ne jamais oublier les valeurs de l'entreprise. Dans la salle de pause du restaurant d'Alésia à Paris, impossible de ne pas tomber sur le *How we win together* qui barre le mur. «Aux heures de rush, on ne se prive pas de rappeler ce slogan aux salariés», confie Diop Mossa, le directeur. Et quand un salarié finit sa journée sur de très bonnes ventes – un *breakthrough* dans le jargon maison –, il se voit remettre en récompense une figurine d'Astérix, choisie par Frédéric Levacher pour incarner les valeurs de l'entreprise. «Comme lui, chacun est capable de réaliser des choses extraordinaires», explique ce passionné de BD. Même d'ouvrir 300 restaurants rentables en dix ans? ●

#### À RETENIR

**D**ans un marché dominé par le burger, le spécialiste du poulet frit est obligé de passer à la vitesse supérieure en France. Pour étendre son réseau, avec un objectif ambitieux de 300 points de vente supplémentaires en dix ans, il mise sur la franchise. Et cherche à recruter des entrepreneurs très solides et aux moyens financiers importants.



# WANTED: des entrepreneurs, des vrais, pour ouvrir 300 KFC en franchise d'ici à 2025!

**EN CHIFFRES**

**20 000 KFC**  
dans 125 pays

**500 KFC**  
prévus en France dans dix ans (contre 200 aujourd'hui)

**500 millions**  
d'euros de CA en France en 2016

**10 000**  
salariés dans l'Hexagone

**N**ul besoin de couverts en argent, comme Donald Trump en utilise dans son avion privé, pour déguster des *tenders* KFC. Des millions de consommateurs ont appris à picorer avec les doigts les morceaux de poulet dans les fameux *buckets*, les seaux rouge et blanc à l'effigie du colonel Sanders, le fondateur de la chaîne de restauration rapide. Depuis 1939, ses recettes de morceaux de poulet, frits dans onze herbes différentes, inondent le monde. Les Chinois en raffolent, les Français un peu moins, même si le restaurant KFC qui vend le plus de menus dans le monde ne se situe pas à Shanghai ni à Pékin, mais dans le quartier des Halles, à Paris. De quoi attirer l'attention à Louisville, dans le Kentucky, où se trouve le siège du groupe Yum!, qui a racheté l'enseigne en 1999.

Dans un premier temps, Yum! n'a pas privilégié la France dans ses plans de développement. Mais avec un marché de la restauration qui croît de 2 à 5% par an et les grandes manœuvres de concentration qui se profilent, le roi du poulet a décidé de passer à la vitesse supérieure. En 2014, il impose à sa filiale un plan de marche impressionnant – 30 nouveaux restaurants par an, contre une moyenne de 8 jusque-là – et, pour mettre toutes les chances de son côté, renvoie Frédéric Levacher à Paris. L'homme, en effet, connaît la musique: après avoir dirigé en Amérique latine l'expansion de KFC, Pizza Hut et Taco Bell (les trois marques de Yum!), il a ouvert 400 restaurants en cinq ans pour le groupe dans les Caraïbes.

**TICKET D'ENTRÉE PLUS ÉLEVÉ.** Aujourd'hui, il peut déjà tirer un premier bilan d'étape positif. «Le potentiel de la marque en France a été prouvé, puisque nous avons déjà ouvert 30 restaurants en deux ans.» Bernard Boutboul, fondateur de Gira Conseil, a beau jeu de pointer l'échec de Subway en France en soulignant que «la rapidité de déploiement d'un réseau n'en garantit pas le succès». Frédéric Levacher, fort de son expérience dans le secteur, ne peut



**RECETTE IMMUEBLE**

Les morceaux de poulet frits dans onze herbes différentes sont servis dans des *buckets* dont le look n'a pas changé depuis soixante-quinze ans.



que lui donner raison: la méthode se révèle au moins aussi déterminante que la vitesse. Et c'est la raison pour laquelle KFC a choisi de jouer la carte la plus simple pour se développer rapidement sans engager d'investissements faramineux: la franchise.

C'est aussi la formule que l'enseigne connaît le mieux, même si elle doit, pour atteindre le cap des 500 restaurants, modifier quelque peu sa recette. «Nous travaillons aujourd'hui avec 55 franchisés, qui possèdent chacun deux restaurants en moyenne, précise Frédéric Levacher. Pour la suite, nous cherchons plutôt des groupes familiaux ou des investisseurs». En effet, comme il va mettre 500 millions d'euros sur la table pour son plan de développement, KFC exige désormais du franchisé un investissement personnel de 500 000 euros, au lieu de 200 000 auparavant. La chaîne veut aussi des entrepreneurs très pros, capables d'innover et de s'adapter à toutes les situations.

**BUCKETS À GOGO.** Ils étaient cantonnés dans des zones périphériques. Demain, les *buckets* de KFC veulent forcer les portes des centres commerciaux, des centres-villes et de tous les lieux de forte circulation, comme les



**RACINES**

Le colonel Sanders (le fondateur, décédé en 1980) est partout.

**MADE IN USA**

Dans les années 1930, Harland Sanders, ex-pompiste reconverti dans la cuisine, personnifia si bien l'image du gentleman du Sud qu'il se vit décerner le titre officiel de colonel par un gouverneur du Kentucky.