

Analyse ethnosociologique d'une activité professionnelle et de la direction d'un groupe

Le cas McDonald's en Ile-et-Vilaine

Jean-Luc Poulain

Doctorant en sociologie au Laboratoire « E.A.-Ciaphs », université de Rennes 2.

Etude réalisée sous la direction d'Ali Aït Abdelmalek, professeur des universités, directeur du master 2 « Sociologie ».

Résumé

Dans cet article, nous souhaitons démontrer, à partir d'une enquête terrain réalisée auprès d'un Gérant de McDonald's et de son équipe en Ile et Vilaine qu'un franchisé est à part entière un dirigeant d'entreprise. Au préalable, nous présenterons l'enseigne McDonald's comme une entreprise mondiale avec une adaptation transnationale avant d'aborder notre sujet d'étude. Dans cet article, nous souhaitons démontrer grâce à une enquête terrain réalisée auprès d'un franchisé que son activité de management apporte une contribution économique et sociale au territoire étudié. Le sujet de notre étude est, comme l'appelle aussi Edgar Morin, dans sa Méthode, « un tissu complexe : « ce qui est tissé ensemble » de constituants hétérogènes inséparablement associés »¹. Mais, ces éléments hétérogènes, le plus souvent contraires, antagonistes même, loin de se repousser, s'associent de façon complémentaire pour être intégrés dans une totalité au sein de laquelle ils gardent tout leur caractère distinct. Dans ce même ouvrage, parlant de la complexité et l'entreprise¹, il souligne que « plus une organisation est complexe, plus elle tolère du désordre ». Cela lui donne une vitalité parce que les individus sont aptes à prendre une initiative pour régler tel ou tel problème sans avoir à passer par la hiérarchie centrale. Cette compréhension de la complexité nécessite un changement assez profond de nos structures mentales. Il n'y a pas, d'un côté l'entreprise et son diagramme, son programme de production, ses études de marché, de l'autre ses problèmes de relations humaines, de personnel, de relations publiques. Les deux processus sont inséparables et interdépendants ».

McDonald's, une entreprise mondiale

Qu'il s'agisse des chaînes du Groupe Accor (Ibis, Novotel, Mercure, Formule 1) ou de Campanile, Britt Hôtel, Océania... on constate ainsi, qu'en matière d'hôtellerie de nombreuses marques, intégrées ou franchisées sont nées après guerre et ne cessent de se développer. Les indépendants chevronnés, propriétaires de leur hôtel, deux, trois ou quatre étoiles, se regroupent sous des enseignes type France Accueil, Inter Hôtel, Relais du Silence, Relais et Châteaux... Il en est de même dans le monde de la restauration. Le franchisé, tout comme le créateur ou repreneur indépendant, est aussi un dirigeant d'entreprise ayant investi une bonne partie de son patrimoine familial dans son outil de travail avec le souhait de développer son capital en industrie, en créant des emplois et assurer la pérennité de son entreprise afin de la céder, à terme, à sa famille ou à un repreneur extérieur. Nous avons choisi, dans le cadre de cet article, d'étudier le cas McDonald's. Pourquoi ce choix ? Tout simplement, parce que dans un monde incertain, il nous a semblé que les arguments de Chantal Zimmer, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise (F.F.F.) étaient frappés au coin du bon sens. A cette question posée par le *Nouvel Observateur* elle a répondu en trois mots² : « *Savoir faire, assurance, pérennité* ». Trois piliers partagés par la F.F.F.

Par ailleurs, le franchisé, même s'il s'appuie sur des concepts éprouvés par le franchiseur est un entrepreneur à part entière, responsable de son entreprise ou de son point de vente : « *Le*

¹ Cf. à propos de la perspective théorique, choisie pour l'analyse et l'interrogation de l'entreprise comme « organisation » et système », le livre suivant : Edgar Morin, *Introduction à la pensée complexe*. Paris : Ed. ESF, 1990 (cf. « La complexité et l'entreprise » pp.114-121).

² *L'officiel de la Franchise*. Annuaire 2012.

*système de la franchise, est, à mes yeux, l'unique solution pour se lancer en limitant les risques, explique Gilles, franchisé Del'Arte. En s'adossant à un groupe solide et à une entreprise forte, on hérite obligatoirement d'un historique, d'un savoir faire et de structures de développement, de marketing, de produits. Toute une équipe est là pour penser pour nous et avec nous. ».*³

Quelques chiffres

Ouvert 24h/24, 7jours/7, le concept de la restauration rapide né aux Etats-Unis, est maintenant implanté dans le monde entier y compris en Chine. Contrairement aux restaurants traditionnels, ce concept permet de se restaurer à toute heure du jour. Citons, à côté de McDonald's, ses principaux concurrents directs : Burger King, Wendy's, Hardees, KFC, Quick. On y bénéficie d'un service rapide avec la possibilité d'emporter sa commande avec la formule McDrive.

Ces dernières années, la mise en place du wifi permet aux étudiants, représentants et hommes d'affaires d'être connectés avec le monde entier et de continuer, à la terrasse d'un McCafé, à consulter sa biblio, ses mails ou faire en direct ses comptes-rendus de visites.

Aujourd'hui, l'entreprise est une multinationale avec plus de 32 000 franchises de restaurants rapides implantés dans 121 Pays dont près de 1 200 en France et plus de 12 000 aux Etats-Unis.

En 1968, c'est la création du célèbre Big Mac. Le Magazine *The Economist* l'a utilisé comme symbole de référence pour déterminer le coût de la vie (indice Big Mac)⁴ dans les Pays du Monde entier. En effet, à titre indicatif, le même produit est vendu à des prix différents selon les pays et la variation est d'importance ; deux dollars à Pékin, quatre à New-York, cinq à Paris et huit en Suisse. Cette élasticité du prix prend en compte, non seulement les différences de prix des matières premières et de la main d'œuvre locale, mais aussi, le prix psychologique calculé en fonction de ce que le consommateur de tel ou tel pays, estime être un bon rapport qualité-prix.

Considéré comme le premier groupe de restauration mondial, la valorisation de la Marque arrive au 6^{ème} rang derrière Coca-Cola, I.B.M., Microsoft, Google... En 2010, la marque est valorisée à 33 milliards 578. L'évolution de sa valeur a été de 4% en 2010 par rapport à 2009 et de 6% en 2011 comparé à 2010. A travers le monde, l'entreprise sert 64 millions de clients par jour. Pour 2011, McDonald's corporation a réalisé un chiffre d'affaires de 27 milliards de dollars et annonce pour Janvier 2012 une croissance mondiale de 6,7 %.

Revers de ces médailles, une crise sociale dans un point de vente, à l'autre bout du monde, risquerait d'entraîner une déstabilisation du groupe. C'est la raison pour laquelle, la politique de ressources humaines et son adaptation à chaque pays, est, aujourd'hui, au cœur de l'entreprise ainsi que nous le verrons dans les chapitres suivants.

Critiques

Ce type de restauration n'est pas exempt de critiques. Au début des années 80, Green Peace a rassemblé plusieurs d'entre elles et a demandé un « jour annuel d'action contre McDonald's ». Le 4 novembre 2010, le Figaro.fr reprenant une dépêche de l'A.F.P. se fait l'écho que la municipalité de San Francisco allait interdire les jouets offerts aux enfants pour l'achat de menus jugés trop gras, trop salés et trop sucrés.

³ Louis Le Duff, *Entreprendre et réussir*, p. 250.

⁴ Rax Index. Indice international Big-Mac.

Le réalisateur américain Morgan Spurlock a dénoncé dans son film « Super Size Me » les risques d'obésité engendrés par une nourriture trop riche. Ces repas, non équilibrés sont un danger pour la santé qu'il s'agisse d'obésité ou de risques cardio-vasculaires. Le réalisateur est allé trois fois par jour pendant un mois, lors de son tournage, manger dans un McDonald's. Il a pris douze kilos. A cette remarque, la directrice d'un établissement nous fait remarquer que « *les critiques sur l'obésité ne sont effectivement pas sans fondement. Mais est-il raisonnable de manger trois fois par jour des repas hyper caloriques dans un fast-food ou ailleurs ?* ».

Responsabilité sociétale

Cependant, les critiques adressées contre les fast-food, en général, et McDonald's, en particulier, sont à prendre en compte par le consommateur. Face à sa responsabilité sociétale, McDonald's a défini cinq facteurs clés :

a) Nutrition, bien être :

- choix de nourriture et boissons pour les enfants.
- fournir des informations nutritionnelles pertinentes au service du consommateur.

b) Choix logistique durable :

Cultivant les concepts environnementaux, McDonald's communique auprès de ses fournisseurs sur la durabilité. Il en est de même pour la conception des emballages.

c) Responsabilité environnementale :

Au sein des restaurants, il est conseillé de trouver des solutions pour optimiser la réduction d'énergie et accroître la pratique du partage en matière de transport.

d) l'expérience des employés :

Des centres de formation sont mis en place à travers le monde. L'objectif du franchiseur est de développer des valeurs auprès des salariés de l'embauche à la formation et le suivi du développement des carrières.

e) « La communauté ».

Accroître le soutien financier et bénévole via la Fondation « Ronald Mac Donald » pour faire connaître les programmes clés. En Janvier 2010, un outil de Management en ligne en partenariat avec une O.N.G a été mis en place.

Pour terminer ce chapitre concernant l'entreprise mondiale, nous emprunterons, dans l'ouvrage collectif⁵ les propos de Kant qui développe l'idée de cosmopolitisme et d'une société civile cosmopolite où, dit-il, « *on est arrivé au point où une violation du droit en un seul lieu est ressentie partout ailleurs, il s'ensuit que l'idée d'un droit cosmopolitique n'apparaît plus comme une manière chimérique et exagérée de considérer le droit* ».

Dans ce chapitre⁶, transposé à la société contemporaine, il est fait état d'une théorie de la société mondiale pour N. Luhmann, alors que P. Bourdieu se pose en défenseur de la fermeture sociale et de la protection institutionnelle contre les prétentions hégémoniques de pouvoir d'une puissance mondiale. Cependant, tous deux se rejoignent dans leur analyse et considèrent qu'il existe une socialisation à l'échelle mondiale. Dans les années 1970, le concept de société mondiale est devenu un paradigme incontournable. Pour parler comme Bourdieu, l'expression « société mondiale » est composée de deux éléments que sont, la société et le monde qu'il reste

⁵ Pierre Bourdieu, *Théorie et pratique*, Paris, La Découverte, 2006.

⁶ Cf. le Chapitre 5 : d'Une société mondiale. Les concepts de société opératoires dans les théories sociales, publié par P. Bourdieu et N. Luhmann, d'après Cornélia Bohn.

encore à construire en objets de recherche en prenant en compte que l'objet de la construction théorique de la sociologie se décrit toujours lui-même. Cependant, on ne peut nier que nous assistons, aujourd'hui, à une homogénéisation supra nationale et on ne peut ignorer l'existence ou la perspective de systèmes mondiaux dans de nombreux domaines : politique, éducation, science et économie.

Une adaptation transnationale

Chez McDonald's, les batailles se gagnent sur le terrain. Certes, l'état-major mondial définit les procédures, le mode de management, l'utilisation du logo symbole de reconnaissance et d'appartenance à une communauté. Mais des adaptations s'opèrent dans chaque pays. Nous le démontrerons dans ce chapitre et ferons un focus particulier sur le développement de la filiale McDonald's France.

Stratégie de développement

La franchise, concept gagnant-gagnant permet à l'entreprise de développer ses implantations plus rapidement avec un moindre risque financier. Pour mémoire, McDonald's achète le terrain et construit le restaurant, le franchisé paye l'aménagement et l'équipement. L'entreprise signe avec les franchisés des contrats de location-gérance de vingt ans maximum. Tout récemment, en Chine, contrairement à ce qui avait été décidé vingt ans avant, McDonald's qui avait 1 400 restaurants en propre, décide d'étendre le système de la franchise à ce Pays soit 36 nouveaux franchisés. La franchise chez McDonald's est donc basée sur un partenariat et une adhésion aux valeurs de la marque. Le franchiseur apporte une forte notoriété, savoir faire et expérience auprès du client, réseau et organisation réputés, fournisseurs, soutien au niveau stratégie de développement d'un point de vente, campagnes de communication. Pour sa part, le franchisé apporte, outre une mise de fonds et des royalties (5% pour exploiter la Marque et 5% de redevances publicitaires), la richesse de son expérience, son aptitude à prendre des décisions, sa capacité à développer le chiffre d'affaires de son ou ses restaurants, ses qualités relationnelles pour être l'ambassadeur de la Marque sur son territoire et bien sûr son savoir faire en tant que manager opérationnel, ce qui en fait un véritable dirigeant d'entreprise. Après trente trois années de présence en France, McDonald's, à fin 2011, c'est : 1 228 restaurants répartis dans 934 communes. Le Chiffre d'Affaires est 4,2 milliards d'euros H.T. ce qui représente une progression de 7.5 % par rapport à 2010 avec 40 ouvertures de restaurants soit 302 franchisés employant 66 000 salariés.

Adaptation du produit aux marchés

Aujourd'hui, aux Etats-Unis, le marché du « fast food » semble être arrivé à saturation mais, dans les autres pays développés, la durée de la pause repas est de plus en plus courte. Les habitudes alimentaires changent tout comme les modes de vie. Dans un souci de gain de temps et peut-être aussi d'individualisme, le consommateur se tourne vers le « drive-in ». Les autres systèmes de livraison et de ventes à emporter connaissent aussi une embellie. A contrario, le consommateur est de plus en plus vigilant sur la qualité de sa nourriture. La génération issue du baby-boom devient plus précautionneuse. L'augmentation de l'obésité contraint les fast-food, en général et McDonald's, en particulier à prendre en compte cette demande en fournissant, à ses clients, un étiquetage informatif et en diversifiant ses produits. Eaux minérales plates et gazeuses sont proposées face au traditionnel Coca-Cola. En France, McDo, après avoir proposé salades et fruits se met à la baguette burger⁷. Mario Piromalli, gérant des dix huit McDonald's en Ille et

⁷ Ouest-France, du 11 avril 2012.

Vilaine, ne serait pas étranger à ce contact entre le franchiseur et la société Panavi dont une des usines est implantée à Torcé en Ille-et-Vilaine⁸. Le cœur de métier reste le steak haché au milieu de la baguette mais ne verra-t-on pas prochainement fleurir un McBaguette Jambon-beurre ? De plus n'oublions pas que le logo s'est habillé de vert, dans un souci écologique, après sa couleur rouge traditionnelle tout comme la viande.

Adaptation à toutes les cibles

Au-delà de l'adaptation du couple produit-marché, McDonald's adapte aussi sa communication au plus large public possible. La génération des babies-boomers, ayant vieilli, on ne s'adresse plus comme avant aux seuls jeunes enfants avec le clown Ronald. Dans chaque Pays, les dirigeants s'intéressent à toutes les cibles. En 2010, un spot publicitaire met en scène un jeune homme gay et son père. On a voulu dit la directrice de Marque « porter un regard sur la société telle qu'elle est, aujourd'hui ». On ne vise pas seulement les gays, avec cette campagne, explique Nathalie Legarlanterec : « On est dans un ciblage extrêmement large pouvant toucher l'ensemble de la société française qu'elle soit ou non homosexuelle. Notre stratégie de communication souhaite atteindre tous les publics. Nos multiples spots publicitaires sont autant dédiés aux personnes âgées qu'aux enfants. Le consommateur est mis en avant depuis la fin de l'année 2008. Les services, produits et engagements de la firme viennent au second plan ». En 2010, l'Agence Euro R.S.C.G. a proposé un nouveau slogan : « Venez comme vous êtes » ! Ce vocable a paru distinctif et légitime « pour accueillir des clients tels qu'ils sont, à différents moments de leur vie ou de leur semaine, seuls, avec des enfants, des amis ou collègues ». Proximité, diversité, esprit d'accueil et d'adaptation à chaque client sont les atouts de la Marque.

Autres opérations spécifiques

Nous ne parlerons pas ici des actions de promotions organisées par les franchisés dans le cadre de leur budget de sponsoring local permettant d'être en relation étroite avec les acteurs de leur territoire. En revanche, nous citerons trois actions événementielles d'importance.

A) Les Jeux Olympiques de Pékin.

En 2008, lors de Jeux, le slogan de McDo était « I love it when China wins », slogan surprenant pour un consortium américain mais pas pour la filiale de ce groupe transnational implanté en Chine. Dans ce pays, le service marketing a compris que l'esprit nationaliste fait vivre.

B) Sponsor officiel depuis 1976

Sponsor officiel des Jeux Olympiques, l'enseigne montre qu'elle est présente mondialement et aussi dans chaque pays où a lieu cet événement de portée internationale. Seul sponsor officiel en 2012, dans le domaine de la restauration, l'enseigne compte encore accroître sa notoriété dans le Monde. Pour marquer l'évènement, McDonald's a construit, à Londres, un restaurant de 3 000 m² sur deux étages. Il y a servi 1,75 million de repas en y employant deux milles salariés⁹. Son contrat, en tant que sponsor officiel pour les Jeux Olympiques d'été, d'hiver et de la jeunesse a été renouvelé, par Jacques Rogge, Président du Comité International Olympique, jusqu'en 2020¹⁰.

⁸ Le Journal des Entreprises. 4 avril 2012.

⁹ <http://www.marketingdelamarque.fr/mcdonalds>

¹⁰ <http://www.olympic.org/fr/parrainage-mcdonalds>

C) Le salon de l'agriculture.

Sébastien Bordas, directeur des achats pour McDonald's France explique les liens étroits avec les filières agricoles et son engagement en matière environnementale¹¹. Son objectif : réduire de 60% les émissions de gaz à effet de serre sur le périmètre de ses restaurants et de 20% sur son périmètre global par un processus de concertation avec tous les acteurs du monde agricole. Le salon de l'agriculture est l'occasion pour la filiale française de démontrer qu'elle travaille avec les agriculteurs de nos territoires en se fournissant auprès d'eux, des abattoirs ou des coopératives de l'hexagone à plus de 70% contre 30% en Europe et en Suisse.

En guise de conclusion de ce chapitre sur l'adaptation transnationale, il nous plaît de revenir sur les propos de Pierre Bourdieu¹² : *« les cadres pertinents des champs mondiaux sont des champs nationaux. Hors, de nombreux indices incitent à compléter voire à remplacer le joker qu'est l'Etat-nation par d'autres systèmes pertinents à l'intérieur des sous systèmes de la société mondiale espaces qu'il reste à définir empiriquement ».*

Une activité de management sur le territoire

Fort des données primaires recueillies pour les deux chapitres précédents, dans la littérature ou sur internet, abordons maintenant notre étude terrain¹³. Il nous faut tout d'abord souligner qu'un gérant franchisé Lambda est propriétaire à 100 % d'un, deux ou trois restaurants. Deux cas font exception en France : Marseille et l'Ille-et-Vilaine. Dans les deux derniers chapitres de ce mémoire, nous étudierons, plus particulièrement, Servimap, Société dirigée par Mario Piromalli, qui manage, avec son équipe, 18 restaurants sur notre territoire.

Né il y a cinquante ans dans une famille de modestes immigrés italiens venus chercher, en France, « meilleure fortune », Mario Piromalli est comme bon nombre de managers ou de franchisés McDonald's, un homme issu du terrain. Avec un B.E.P. obtenu à l'école hôtelière de Strasbourg, il commence sa vie active au service du Shah d'Iran. Il n'y restera qu'un an suite à la révolution islamique. Il garde un excellent souvenir de cette première expérience professionnelle et de vie sociale à l'étranger pour un jeune homme de dix-huit ans. De retour en France, il entame une période de stages dans différents restaurants traditionnels. A cette époque, son rêve était de travailler dans un grand groupe tel P.L.M., devenu Sofitel, filiale du Groupe Accor.

Pourquoi McDo ?

L'un de ses collègues de travail en Iran était devenu Manager dans le premier McDonald's de Strasbourg. Il y devient équipier. Quatre mois plus tard, il est lui-même promu Manager. Il a déjà une idée en tête car il se sent plus en sécurité pour entreprendre dans un grand Groupe plutôt que de se lancer seul dans l'aventure entrepreneuriale. A vingt ans, il va entamer son Tour de France. En véritable pionnier américain ou compagnon à la française, il va participer à l'ouverture de nombreux restaurants. A chaque étape, il met son savoir faire au service d'un nouveau franchisé. Il capitalise, en cette période d'apprentissage, sur l'ensemble des procédures de l'enseigne sur le plan technique, managérial, relation-client et communication.

Pour lui, *« dans ce concept de restauration, apprendre et suivre les procédures n'est pas le plus difficile. Le plus compliqué, c'est de les appliquer. Il faut de l'humilité face au système très américanisé. Quelques franchisés, forts de leur expérience veulent agir autrement...Ils en*

¹¹ Le Figaro, Mars 2010.

¹² Ibid., p. 121.

¹³ Au plan méthodologique, nous avons recueilli nos données par des entretiens qualitatifs. Un questionnaire sur la professionnalisation a été construit à partir d'éléments fournis dans l'ouvrage de : C. Dubar, P. Tripier, I. Boussard, *Sociologie des professions, Paris, Armand Colin, 2011 (3^e édition).*

reviennent ». Mario Piriomalli arrive à Rennes à vingt-cinq ans. Il aspire à devenir franchisé car il sait cet emploi plus intéressant et plus lucratif que d'ouvrir pour les autres. Il demande mais le refus est catégorique : il est trop jeune et n'a pas d'argent. Le profil du franchisé McDonald's est un quadra disposant de 150 000 euros. Le franchiseur est propriétaire de l'immobilier, le franchisé l'est du fonds avec un contrat de vingt ans qu'il peut renouveler, suspendre ou transmettre. Le contrat se vend en fonction du chiffre d'affaires. La mise de fonds moyenne pour l'aménagement d'un établissement est de l'ordre de 900 000 euros. Certains franchisés gagnent plus que le Président d'un Pays. Mais sur 1 000 demandes, un seul est retenu. Le patron mondial est américain, c'est aussi un ancien équipier. On constate ainsi que la promotion sociale interne est le maître mot chez McDonald's.

Quelle est votre stratégie de développement ?

A force de persévérance, Mario Piriomalli est devenu franchisé à 100% d'un McDo au centre commercial Colombia, à Rennes. Lors de nos rencontres, ce qui m'a le plus surpris, c'est la disponibilité de ce chef d'entreprises et de ses proches collaborateurs. « *Au début, nous confie-t-il, j'étais comme tout créateur ou repreneur, le nez sur le guidon. Chaque jour, j'avais une liste de choses à faire et barrais, au fur et à mesure, les tâches réalisées* ». Après avoir repris le restaurant du Centre commercial Alma, à Rennes et, en concertation avec le franchiseur, il met en place un contrat de joint-venture. Plutôt que d'être responsable à 100% de deux ou trois structures, il préfère passer un accord à 50/50 et enclencher la vitesse supérieure. Il va ainsi découvrir un autre métier. Il lui faut trouver de nouveaux emplacements. En concertation avec les élus locaux, il recherche des terrains et fait ainsi barrage à la concurrence (Quick et KFC) en ouvrant deux restaurants par an¹⁴.

Une telle implantation entraîne sur notre territoire, un taux de pénétration de 2,7%. Ce chiffre est nettement supérieur à la moyenne nationale (1.85 %) ¹⁵. « *Mes plus gros concurrents, explique le dirigeant restent les boulangers qui, avec leurs sandwicheries, maillent le territoire quartier par quartier et quelquefois rue par rue* ». Grâce à cette stratégie, il a certes fait obstacle à ses plus gros concurrents directs mais dit-il, « *il s'agit là d'un pari car les modes changent. Si le taux de pénétration est évident, cette stratégie est de l'investissement à moyen terme* ». Son objectif n'étant pas, uniquement de gagner de l'argent, il partage la définition de l'artisan qui aime le travail bien fait. Cependant, s'il devait valoriser, à ce jour ses biens professionnels, il les évalue à 22 millions soit la moitié de leur valeur, l'autre moitié revenant à McDonald's. Pour lui, la force de Mac Do est l'équilibre des relations entre l'enseigne, les franchisés, les fournisseurs et les clients.

Dans les deux années à venir, la marque va élargir sa gamme et proposer des menus variés et de qualité. Il parle de menus équilibrés et adaptés au mode de consommation régional et faits à la commande. L'équipe souhaite dépasser le simple cadre du travail en mettant en place plus de formation pour l'ensemble du personnel au travers d'une politique R.H. encore plus innovante et mieux adaptée aux nouvelles technologies. « *Nos restaurants doivent être modernes et technologiquement up to date : kiosques de commande en salle, McCafé, commandes sur internet...Il faut aussi nous intégrer encore plus dans la cité en mettant en place des actions de partenariat avec les institutions, les associations...C'est ce programme, dit-il, qui va assurer dans les deux années à venir, le développement des points de vente de Servimap* ». Chaque restaurant est géré comme un centre de profit, par un directeur salarié, assisté par un Manager Sénior, d'un ou deux Managers opérationnels et de 3 à 6 responsables opérationnels.

Chaque équipe de gestion travaille avec des équipiers, des formateurs, des hôtes et des hôtesse en C.D.I., à temps complet ou partiel. Une assistante R.H. et un directeur de marchés répartissent leurs interventions entre neuf restaurants. Le franchisé et son staff : directeur général

¹⁴ Revue de presse inaugurations McDonald's.

¹⁵ Carte implantation et taux de pénétration en France.

et directeur des opérations étant à la disposition de tous. A cette structure opérationnelle, il faut y ajouter une mini équipe fonctionnelle : responsable promotion locale, conseillère en opération, responsable hygiène et sécurité alimentaire, responsable ressources humaines. Cette équipe auprès du franchisé et du directeur général est avant tout à la disposition des équipes de chaque magasin.

L'esprit « Mario » : « manager en marchant »...

Esprit de service. A l'écoute de ses collaborateurs. Attentif à sa clientèle. Pour ce franchisé : « l'état d'esprit maison, c'est la couleur donnée par l'entreprise pour que les gens communiquent bien entre eux ». Comme le souligne Bénédicte Morzadec, sa responsable R.H. , « après leur travail, les équipiers discutent avec le manager, l'heure passe et alors que tout le monde devrait être parti, c'est à nouveau l'heure pour le manager de reprendre le service. De même je suis à l'écoute de tous les salariés. Nous ne restons pas derrière nos bureaux. Nous fixons rendez-vous dans les restaurants ce qui nous permet d'être en contact avec les équipes. A l'heure du service, je pose mon sac. Je suis en salle, aux boissons ou aux desserts. Ça me permet de dire, on peut faire ou non. Par ailleurs, si le rôle des Ressources Humaines se développe chez McDonald's, on a de la chance de travailler pour un franchisé qui s'appelle Mario Piromalli qui place l'homme au centre de l'Entreprise avec une implication exemplaire et des valeurs telles : respect, exigence et bienveillance ». Au-delà, la recette « Mario », c'est s'impliquer dans la communauté locale. A travers cette démarche, il représente et défend la Marque. « Loin des grandes théories du savoir faire, je fais...dit-il, tout simplement. Lorsque je participai, avec une vingtaine de chefs d'entreprises à un groupe Association Pour le Management (A.P.M.), j'écoutai un expert dans un domaine précis. Un discours sur les étoiles pouvait évoquer des analogies avec la vie en entreprise. Il faut se fixer un cap et tracer sa route. Quand on me parle de la vie des fourmis et leur hyperactivité, on peut aussi se comparer. Quand on comprend mieux la vie, on comprend mieux les gens. L'entreprise a l'image qu'elle mérite auprès du grand public. Certains chefs d'entreprises appliquent encore la formule – pour vivre heureux, vivons caché-. Pour moi, il faut se montrer, aller vers les jeunes pour qu'ils se disent : c'est un homme comme moi. S'il a réussi, moi aussi, je peux le faire. Il faut combattre les vieux tabous : il s'en met plein les poches, en disant clairement qu'il paye des impôts, qu'il crée des emplois, qu'il prend des risques. Que serait un monde sans création de boîtes ? ». Pour Mario Piromalli¹⁶, un management réussi est un management par la compréhension. « Si je sais ce que l'autre veut, je peux lui demander de m'accompagner ou non. Mieux vaut cheminer ensemble et en confiance plutôt que d'essayer de passer en force. Il faut agir dans la transparence et dans la bienveillance. Je déteste l'arrogance et aime la simplicité. On peut gagner de l'argent et rester simple. Il faut aussi aller au-delà et avoir l'ambition de rendre aux hommes et au territoire ce qu'ils vous ont apporté. Mon plus grand bonheur, c'est de permettre à des jeunes qui ont appris, chez moi, les ficelles du métier de réussir au sein ou hors de la structure. Elu à la C.C.I.T. de Rennes-Bretagne, je suis heureux d'apporter un coup de main. Il y a quinze jours, j'ai participé au Salon de la Franchise. J'ai pu ainsi apporter réponse aux futurs créateurs accompagnés par les services de notre C.C.I. en leur montrant les avantages mais aussi les impératifs pour devenir, eux-mêmes, franchisés. Quant au Territoire, c'est toujours, avec plaisir que je participe à des manifestations sportives type marathon lorsqu'elles sont organisées par les municipalités ». Nous tirons, de cet entretien, quelques conclusions : l'envie et la persévérance sont des facteurs clés du profil du dirigeant.¹⁷ Rien ne se fait sans un travail acharné, et sans ambition. Il est nécessaire de se fixer une stratégie, mais, bien souvent, des opportunités se présentent et il faut savoir les saisir. En réponse à notre questionnaire, ce franchisé nous a indiqué à propos du « travail dans une grande incertitude » que, « la seule certitude que j'ai c'est que je me suis impliqué. Rien

¹⁶ Revue de presse : Oscars d'Ille-et-Vilaine, le Figaro économie, McDo et l'Ouest, un mariage qui dure.

¹⁷ Mario Piromalli : Une fameuse « success story », Entreprises35, Septembre 2011.

n'est gagné. Il faut une remise en question au quotidien ». A la question de l'identité professionnelle, il répond : « j'exerce un métier de service donc, je sers. Au-delà du savoir faire, il faut bien sûr respecter les règles et les procédures fixées dans le cahier des charges par le franchiseur. Il est indispensable d'avoir aussi un savoir être, tant vis-à-vis de ses clients que de ses collaborateurs. Ce qui me plaît dans ce métier, c'est la beauté de l'ouvrage ».

Pour une contribution économique et sociale

Comme on l'a vu, les 18 restaurants qui animent le territoire sous l'enseigne McDonald's sont sous la coupe de son franchisé . Chaque restaurant est dirigé par un directeur salarié et chaque entité est gérée de manière indépendante et autonome. Ce directeur va imprimer une marque et donner une ambiance différente malgré la mise en application de procédures communes à la franchise et au système McDonald's. L'ensemble de la franchise Servimap fait vivre plus de 1 000 personnes.

L'effectif¹⁸ :

QUANTITE	SALARIES	Dont FEMMES
Nombre total	1 181	689
Cadres	30	13
Dont Directeurs	18	9
Agents de Maitrise	60	46
Employés	1 091	630

A la lecture de ce tableau, on constate que la parité existe dans toutes les catégories de salariés. Dans la catégorie « employés », on compte 513 étudiants venus de toutes les disciplines universitaires tant de Rennes1 que Rennes2 à l'exception des sciences de gestion et écoles de commerce qui prévoient dans le cadre de leur cursus des stages ou formation en alternance. Ces types d'enseignement laissent moins de disponibilité pour un emploi à temps partiel. Il en va de même en médecine avec des stages à l'hôpital. Enfin, seules six personnes handicapées travaillent dans le groupe alors que sa direction souhaiterait qu'il y en ait une à deux par points de vente.

Salaires : un équipier est rémunéré sur la base du S.M.I.C. avec un maximum de 87 heures/mois. Il existe aussi des contrats de base hebdomadaire de 20, 22 et 25 heures. Un manager est, sauf exception, nommé par promotion interne. La publicité McDonald's fait état de 80% des managers issus du rang. Il en est, de même, pour les directeurs, à l'exception de trois sur les 18 en place qui ont été recrutés à l'externe. Mais on rencontre, explique la responsable R.H. plus de difficultés car il faut que le nouvel entrant se fasse au système McDonald's. Dans les autres cas, il est membre de la « communauté ». Un jeune directeur, gagne 2 200 euros/mois. Un directeur confirmé 2 770 € et un superviseur, chef de marchés, 3 500 € mensuels. Fort de leur expérience, ils pourront, à leur tour, postuler pour obtenir un magasin en franchise à condition de posséder les fonds nécessaires et être acceptés par McDonald's France.

Tranches d'âge : nous avons également obtenu par la responsable R.H. un classement par tranches d'âge et par types de poste. De formation E.S.C., option ressources humaines, renforcée par une année en droit social, Madame Morzadec a exercé pendant 7 ans chez Pizza del Arte. Elle travaille depuis plus de 8 ans chez McDonald's. « On a de la chance de

¹⁸ Cf. notre revue de presse : Mario Piromalli et l'emploi.

travailler pour McDo et pour un franchisé tel Mario Piromalli qui place l'homme au cœur de l'entreprise ». De par l'implication et l'exemplarité de son dirigeant, elle nous confirme les valeurs développées dans le précédent chapitre : respect, exigence et bienveillance.

Ages	Employés	Agents maîtrise	Cadres
Moins de 20 ans	314		
21 à 25 ans	588	10	1
26 à 30 ans	125	23	7
31 à 37 ans	24	8	5
36 à 45 ans	28	18	16
45 à 50 ans	6	1	
51 à 55 ans	2		
55 ans et +	5		

Comme on peut le constater sur ce tableau et ce, malgré des démarches, dans le cadre d'un plan sénior, les efforts pour recruter à plus de 50 ans et maintenir dans l'emploi à plus de 55 ans n'ont pas été totalement couronnés de succès. Au plan sociologique, le travail est considéré par les plus jeunes et les étudiants comme un simple emploi. En matière de professionnalisation, la promotion interne entraîne l'adhésion à la marque. Par ailleurs, managers, directeurs tout comme le personnel du staff se définissent « entièrement par leur activité professionnelle ». A l'une des demandes de notre questionnaire d'enquête : « qu'entendez-vous par professionnalisation » ?, les cadres interrogés répondent « du savoir faire, impliqué et produisant des résultats de qualité et aussi, celui qui sait et aime le travail bien fait ». Ces réponses sont confirmées par la question sur l'identité d'entreprise : « engagement et mobilisation suivi par le souhait de progresser et pour quelques-uns dont le dirigeant, l'identité de réseau ».

Autres actions sociales : au cours de notre entretien, la responsable R.H. nous fait savoir qu'elle a récemment participé à un Forum en Prison avec d'autres employeurs. Un prisonnier en liberté conditionnelle ne sera pas exclu. Déjà, l'un d'entre eux a été recruté. Il faut laisser la chance : être bienveillant mais vigilant. D'autres avancées sociales ont aussi été mises en place. L'une d'entre elles concerne la pénibilité au travail dont l'Etat a demandé la mise en place d'actions correctives pour Juillet 2012. Un diagnostic visant à savoir si 50% de l'effectif est sujet à cette problématique est, actuellement, en cours. McDonald's avait déjà une mutuelle pour les cadres. Dès le 1^{er} Février 2011, le franchisé rennais l'avait étendu à l'ensemble de son personnel. Aujourd'hui, cette extension vient d'être signée par le syndicat de la restauration rapide et les partenaires sociaux.

Implication dans la vie en société : outre son métier de dirigeant d'entreprise, Mario Piromalli s'implique dans différents réseaux : Union Patronale, Chambre de Commerce et d'Industrie ... Ces différents mandats et sa réussite personnelle, font qu'il est régulièrement sollicité pour apporter son témoignage. Il reçoit, dans ses restaurants, des étudiants tant de Rennes1 que Rennes2, l'E.S.C et d'autres écoles. Il participe aussi à de nombreuses manifestations (J.R.C.E. , Je créé ma boîte) organisées pour insuffler « l'esprit d'entreprise », en toutes occasions aux jeunes et moins jeunes. Son discours : « adhérer à une franchise c'est appliquer un savoir faire et respecter une identité. C'est aussi trouver ses marques pour préserver son autonomie ». Pour donner aux jeunes « le gout d'entreprendre », il participe avec Rennes Métropole, à des rencontres forum

avec d'autres chefs d'entreprises et futurs entrepreneurs où il souhaite que les patrons puissent se donner en exemple aux jeunes.

Cette démarche de communication intergénérationnelle est aussi saluée par la presse qui en assure le relais médiatique. Il suffit de parcourir les articles dans les revues de Presse que nous avons collectées¹⁹.

Conclusion

A travers notre saut dans la galaxie entrepreneuriale et l'univers McDonald's, nous avons « redécouvert » que l'entreprise est soumise aux contraintes extérieures que sont le marché, le législateur et la concurrence. A l'interne, le dirigeant, quel que soit son secteur d'activité, met en jeu ses capitaux. Pour les faire fructifier et contribuer au développement économique et social de notre territoire, il devra recruter, gérer la production, les ressources humaines...et ce, dans un esprit d'innovation. Ainsi que le recommande Pierre Bourdieu²⁰, nous avons construit notre objet d'étude et notre questionnaire de manière scientifique en nous inspirant de travaux élaborés par différents sociologues des professions. Nous nous sommes également efforcés de mettre une certaine distance entre notre vécu professionnel et les dirigeants interviewés pour « éviter l'illusion de la connaissance immédiate, l'un des obstacles à la connaissance scientifique ». De même, par une écoute attentive, nous avons pris garde de ne pas interpréter les pensées de nos interlocuteurs. Nous avons ainsi pris conscience de la difficulté du métier de sociologue avec « la nécessité de dépasser les couples d'opposition...d'un côté l'humanisme qui a, au moins le mérite d'inciter à se rapprocher des gens mais ce ne sont pas des gens réels. De l'autre côté, on a des théoriciens qui sont, à mille lieues de la réalité, et des gens tels qu'ils sont » explique Pierre Bourdieu dans un entretien avec Beate Kraus. Au plan méthodologique, notre objectif a donc été d'essayer d'acquiescer cet « habitus » propre au sociologue. Mais, en toute modestie, contrairement à Marx d'après Durkheim, je ne suis, sans doute pas arrivé à rompre avec l'illusion de la transparence. Néanmoins, à l'issue de cette étude, en fonction des données secondaires et des réponses recueillies, je crois être en mesure de répondre positivement à la question posée : « Diriger une entreprise, est-il un métier ? ».

Tout comme l'artisan qui, avant d'obtenir la maîtrise de son art, a fait son tout de France afin d'acquiescer un savoir-faire pour construire son chef d'œuvre, le dirigeant d'entreprise acquiesce, par une formation préalable ou sur le terrain, l'ensemble des pré-requis pour exercer sa profession. Nous avons, au cours de notre recherche mis en exergue les caractéristiques permettant de différencier l'occupation de la profession et constaté auprès des sociologues des professions que l'injonction au « professionnalisme » s'inscrit dans une nouvelle démarche managériale tendant à revaloriser l'identité professionnelle. Pour toutes ces raisons et, en conformité avec les matériaux obtenus grâce à cette étude, nous pouvons attester que l'activité de dirigeant est bien un métier.

Qu'il soit créateur, repreneur, héritier, indépendant ou franchisé, la capacité à réussir d'un dirigeant d'entreprise tient d'une véritable alchimie entre la vocation, le projet et l'ambition nécessaires pour se lancer et investir dans son entreprise. C'est aussi un métier qui demande de l'audace, de l'investissement personnel et financier mais aussi de la réflexion au service de l'action. Le chef d'entreprise, homme orchestre, est un multi spécialiste qui doit savoir s'entourer, diriger, contrôler mais aussi avoir du savoir faire et le faire savoir. C'est au travers de son savoir être et de sa relation tant à l'interne qu'à l'externe qu'il contribuera à donner à son entreprise notoriété et image positive. Conquérant des parts de marché sur son secteur, il deviendra un

¹⁹ Cf. revue de presse : Mario Piromalli et son implication dans la vie en société.

²⁰ Cf. Pierre Bourdieu, J.-C. Chamboredon et J.-C. Passeron, *Le Métier de sociologue*, Paris, Mouton de Gruyter (5^{ème} édition). On lira utilement, aussi, concernant notamment l'approche dite « structuraliste » (et marxienne), ses intérêts et ses « limites », l'ouvrage d'Ali Aït Abdelmalek, *Edgar Morin, sociologue de la complexité*, Rennes, Ed. Apogée, 2010.

créateur de valeur ajoutée et d'emploi sur son territoire. Acteur économique, il mettra en place des passerelles pour créer des réseaux entre pairs. Il tissera également des liens avec ses clients, fournisseurs, banquiers, administrations, universités, institutionnels, politiques et journalistes pour, non seulement produire et vendre, mais être connu et reconnu comme contributeur du développement économique et social, au plan local, régional, national voire international.