

Corpus d'annexes

La stratégie de croissance internationale dans le secteur de la restauration « fast casual » aux États-Unis : Le cas EXKi

Table des matières

Annexe 1 : Répartition des activités de la chaîne de valeur internationale.....	2
Annexe 2 : « Fully local » : activités repliquées dans chaque pays	2
Annexe 3 : « Fully global » : activités placées dans chaque pays	3
Annexe 4 : Le modèle de Yip	3
Annexe 5 : L'index de compétitivité mondiale : score des États-Unis	4
Annexe 6 : Participation du groupe Dossche en 2017	5
Annexe 7 : Carte d'EXKi en Belgique pour le printemps 2019.....	5
Annexe 8 : Présence d'EXKi en Belgique et en France.....	6
Annexe 9 : Concentration des enseignes sur New York.....	7
Annexe 10 : Offre du Pain Quotidien.....	8
Annexe 11 : Présence de l'enseigne Le Pain Quotidien sur la côte Ouest	8
Annexe 12 : Présence internationale de l'enseigne Le Pain Quotidien	9
Annexe 13 : Présence du Pain Quotidien sur le territoire new-yorkais	9
Annexe 14 : Présence de Starbucks aux États-Unis	10
Annexe 15 : Présence de Kayser à New York	10
Annexe 16 : Frequently Asked Questions - Le Pain Quotidien.....	11
Annexe 17 : Le Pain Quotidien : carte des boissons des États-Unis.....	11
Annexe 18 : Retranscription des interviews.....	12
❖ INTERVIEW 1 : LAURENT KAHN	12
❖ INTERVIEW 2 : DENIS DROSSART.....	17
❖ INTERVIEW 3 : FREDERIC ROUVEZ	24
❖ INTERVIEW 4 : JEAN-FRANÇOIS SACRE.....	27

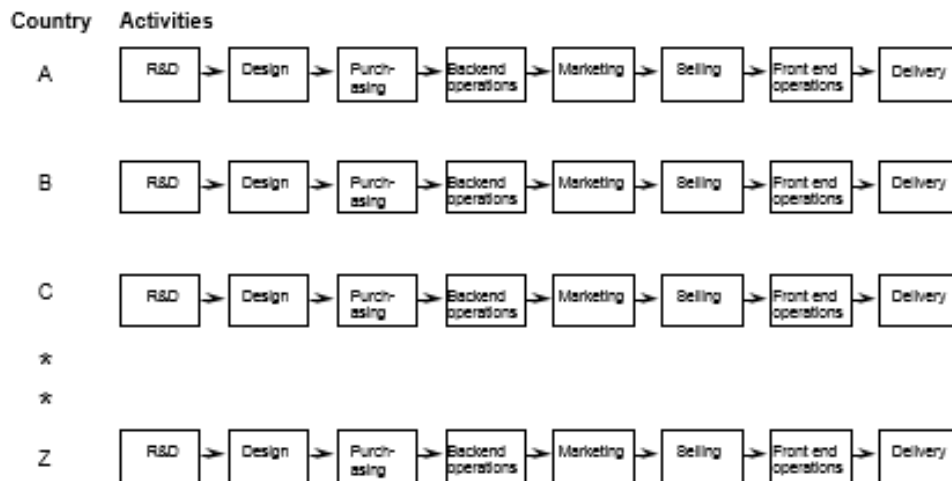
2.

Annexe 1 : Répartition des activités de la chaîne de valeur internationale en fonction de la stratégie d'adaptation vs standardisation.



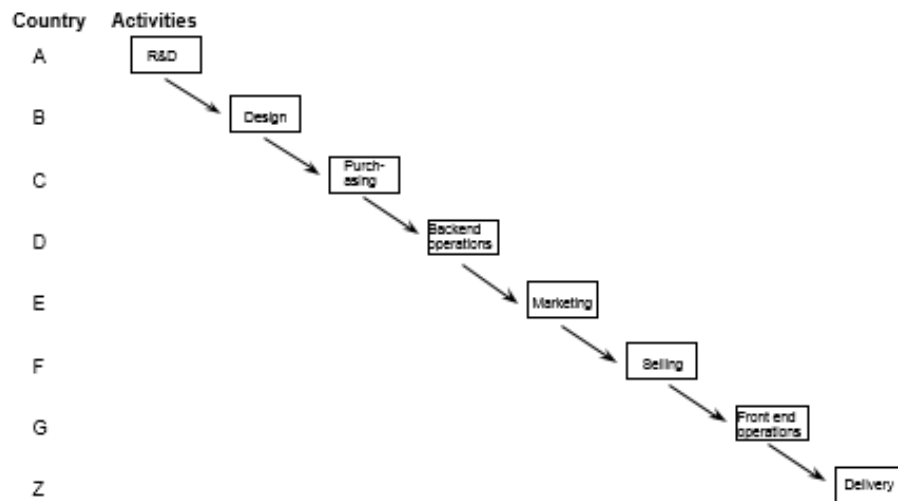
Source : Chanut, D. (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

Annexe 2 : « Fully local » : activités répliquées dans chaque pays.



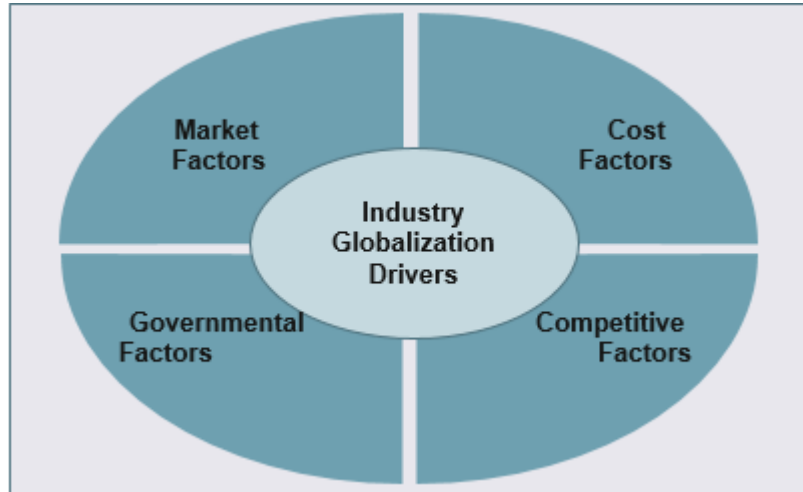
Source : Chanut, D., (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

Annexe 3 : « Fully global » : activités placées dans chaque pays



Source : Chanut, D. (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

Annexe 4 : Le modèle de Yip



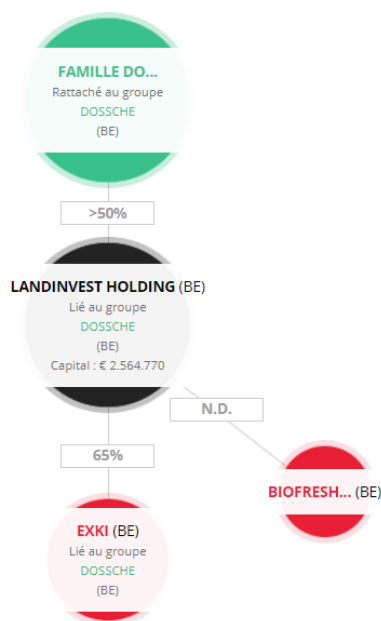
Source : Chanut, D. (2018). *Cours de Managing Across Borders*. Document non publié, HEC Montréal, Montréal.

Annexe 5 : L'index de compétitivité mondiale : score des États-Unis



Source : Schwab, K. 2018. The Global Competitiveness Report 2018 in World Economic Forum, En ligne http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economy-profiles/?doing_wp_cron=1554965705.4512929916381835937500#economy=USA, consulté le 26 avril 2019.

Annexe 6 : Participation du groupe Dossche en 2017



Source : l'actionnariat des entreprises wallonnes, landinvest holding en ligne <http://www.actionnariatwallon.be/organisme/landinvest-holding-41451>, consulté le 16 avril 2019.

Annexe 7 : Carte d'EXKi en Belgique pour le printemps 2019

Une sélection de nos recettes.

SALADES

	à emporter	Sur place
MONACO •	4,50€	4,95€
ALEXANDRIA •••	5,20€	5,70€
DUONG LAM ••••	3,80€	4,20€
HANOI •••••	4,90€	5,40€
HERAKLION ••	6,95€	7,45€
LAS VEGAS	6,45€	6,95€
ANNAPURNA ••••	6,95€	7,45€

SANWICHES

LUCA •	4,10€	4,50€
SVEN	5,90€	6,40€
MAYA ••	3,90€	4,30€
CAROLUS •	3,60€	3,95€
AUGUSTINA •	3,80€	4,20€
GABRIELLA ••••	3,60€	3,95€
SUMALÉE •••••	4,80€	5,30€

Plats chauds

SOUPEs	avec pain bio*, beurre, persil, croûtons bio*	3,60€	3,95€
TARTES AUX LÉGUMES	Brie-épinard, Courgette-saumon, Aubergine-tomate-chèvre...	4,75€	5,20€
MURANO ••	Pomme de terre grenaille, légumes du soleil, brocoli, épinard, pesto basilic	6,95€	7,45€
LANNION ••	Purée de pomme de terre, lentilles corail, cabillaud MSC**	8,70€	9,20€
FOCACCIA KAIROUAN •	Légumes rôtis, chèvre frais	4,20€	4,60€
PASTILLA, EMPANADAS, PIADINA		à partir de 2,70€	

Desserts**

TARTES	Cheesecake speculoos, Moeffeux chocolat, Abricot-romarin, Mire-verveine...	à partir de 3,60€	
BROWNIE BIO** au chocolat - MUFFIN BIO** aux pommes		1,70€	1,85€
SALADES DE FRUITS ••••		3,75€	4,15€
YAOURTS BIO* vanille, myrtilles, figue...		1,95€	2,15€
PETITES PÂTISSERIES BIO* ET VERRINES		à partir de 1,75€	

Cafés et boissons**

CAFÉS BIO* ET FAIRTRADE	Espresso, Lait, Cappuccino, ...	à partir de 1,95€	
FRAPPÉS	Café, Cappuccino, Belgocino*, Maccacino, Coconut	à partir de 2,95€	
BEV. GOOD DRINKS	Cerveza Celta, Cerveza Bio*, Cidre Laita, Mielho Bio*, Laita (brûlé au feu)	à partir de 2,45€	

Les moments doux à prix doux

Le MATIN Avant 11:00

Le petit-déjeuner à partir de 2,00€

Une grande viennoiserie + un café bio* ou un thé ou tisane bio* ou un verre de jus de fruit frais

Le goûter 14:30 > 18:00

Sweet Temptation 4,20€

Le goûter bio 2,50€

Feel Good 5,25€

Le Petit guide des allergènes

	SANS LACTOSE	SANS GLUTEN	VÉGÉTARIEN	VÉGÉTARIEN	VÉGAN	PÊCHE DURABLE
SALADES	Alexandria, Annapurna, Duong Lam, Hanoi, Heraklion, Monaco, The Scottish					
SANWICHES	Augustina, Carolus, Gabriella, Luca, Maya, Sumalée					
PLATS CHAUDS	Kairouan, Lannion, Murano, Piadina					
DESSERTS	Brownie bio, Salades de fruits					

* Plus de choix et d'infos dans votre restaurant. Réservez maintenant pour profiter de nos desserts.

** Plus de choix et d'infos dans votre restaurant. Réservez maintenant pour profiter de nos desserts.

POULET VITA®: élevage national

Source : EXKi. (Avril 2019). En ligne, <https://www.EXKi.be/fr/la-carte-et-nos-prix>, consulté le 16 avril 2019.

6.

Annexe 8 : Présence d'EXKi en Belgique et en France

- *En Belgique*



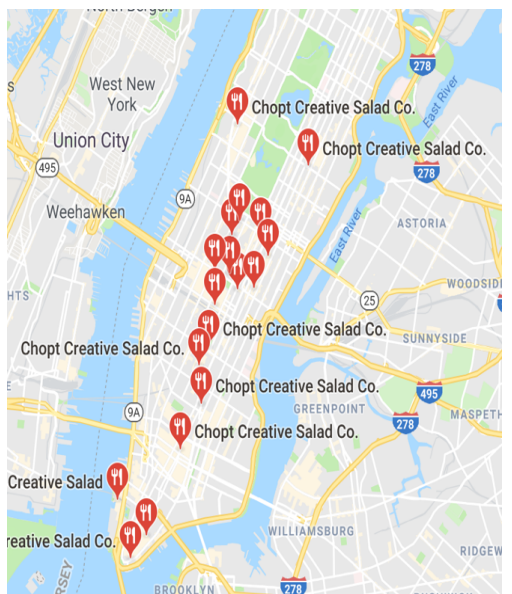
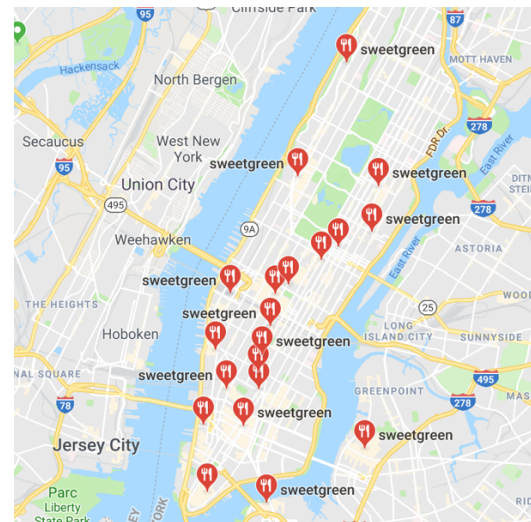
Source : Restaurants EXKi. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

- *En France*



Source : Restaurants EXKi. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

Annexe 9 : Concentration des enseignes sur New York



Source : Restaurants EXKi, Pret-A-Manger, Sweetgreen, Dig Inn, Chopt & Le Pain Quotidien. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

8.

Annexe 10 : Offre du Pain Quotidien



Avocado Toast



Beetroot Hummus Tartine



Grilled Chicken & Smoked Mozzarella Melt

Source : Le Pain Quotidien – menu US. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/menu/lunchdinner>, consulté le 1^{er} mai 2019.

Annexe 11 : Présence de l'enseigne Le Pain Quotidien sur la côte Ouest



Source : Restaurants Le Pain Quotidien. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

Annexe 12 : Présence internationale de l'enseigne Le Pain Quotidien



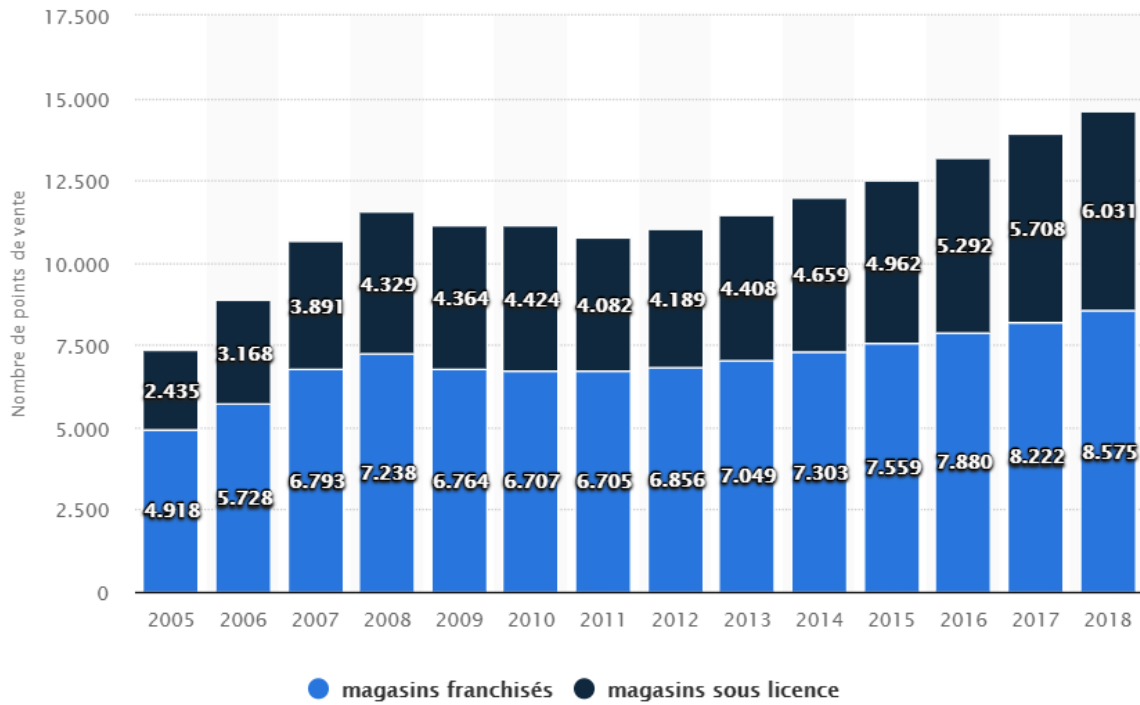
Source : International – site web Le Pain Quotidien. En ligne <https://www.lepainquotidien.com/us/en/international>, consulté le 7 mai 2019.

Annexe 13 : Présence du Pain Quotidien sur le territoire new-yorkais



Source : Restaurants Le Pain Quotidien. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

Annexe 14 : Présence de Starbucks aux États-Unis



Source : Statista (2018), <https://fr.statista.com/statistiques/559508/nombre-de-magasins-starbucks-aux-États-Unis/>, consulté le 2 mai 2019.

Annexe 15 : Présence de Kayser à New York



Source : Restaurants Kayser. Données cartographiques © Google, 2019. Reproduit avec permission.

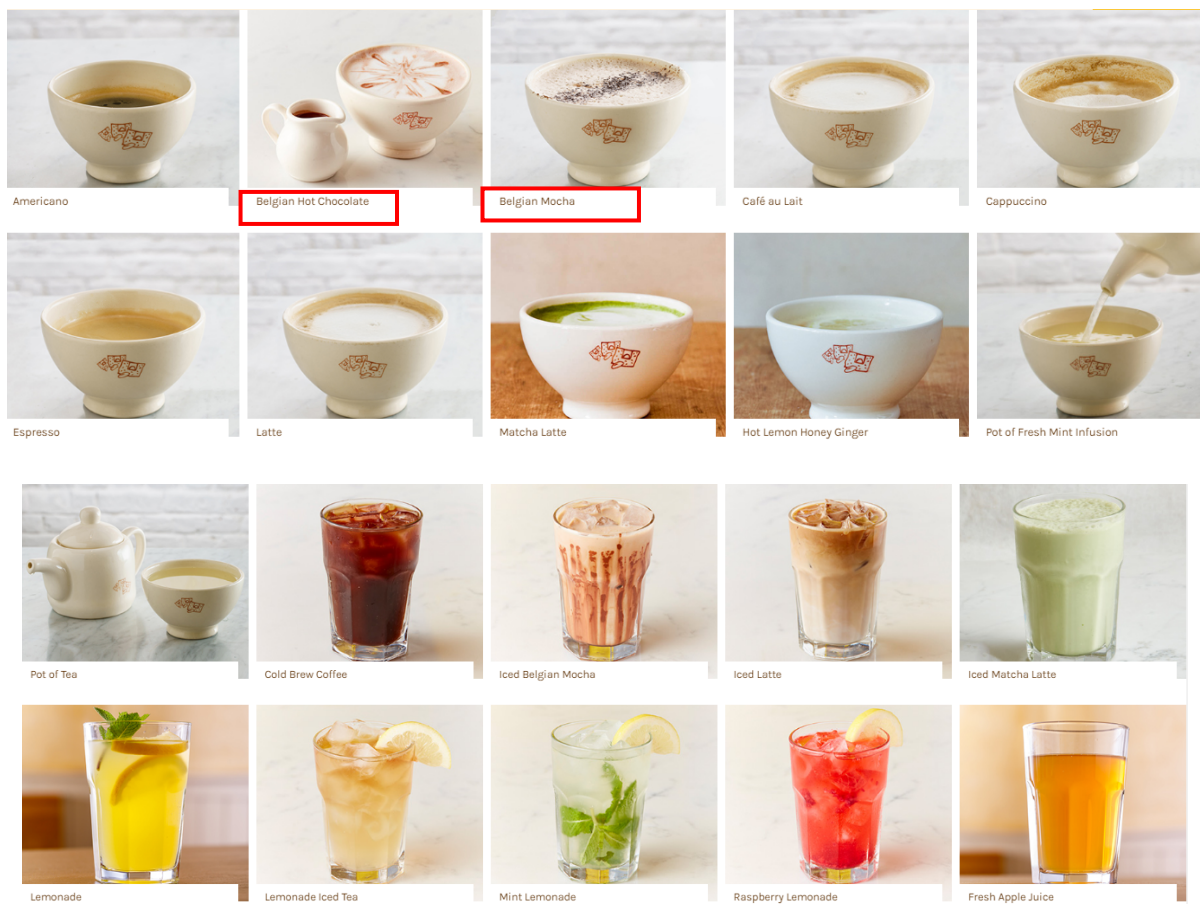
Annexe 16 : Frequently asked questions - Le Pain Quotidien

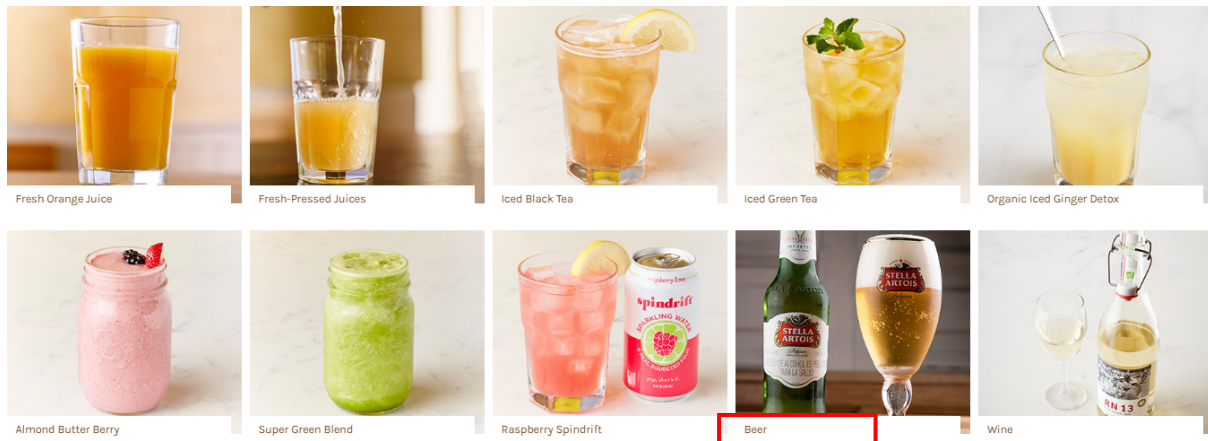
What is a tartine?

A tartine is an open-faced sandwich. The name comes from the French verb *tartiner*, which means “to spread.” All of our tartines are served on our organic whole wheat sourdough bread. Gluten-free options are available as well.

Source : Site Web Le Pain Quotidien US. <https://www.lepainquotidien.com/us/en/faqs>, consulté le 6 mai 2019.

Annexe 17 : Le Pain Quotidien : carte des boissons des Etats-Unis





Source : site web Le Pain Quotidien. Menu US - boissons
<https://www.lepainquotidien.com/be/fr/menu/boissons>, consulté le 9 mai 2019.

Annexe 18 : Retranscription des interviews

❖ Interview 1 : Entretien téléphonique avec Laurent Kahn à la date du 27 avril 2018, directeur de l'expansion sur le marché américain d'EXKi.

Bonjour,

Tout d'abord, merci de nous accorder un peu de votre temps. Nous avons, à la suite de nos recherches, entendu parler de votre implication dans l'expansion d'EXKi à l'international, merci de votre réponse à notre demande via LinkedIn. Nous avons quelques questions à vous poser.

Notre mémoire se base sur l'internationalisation des entreprises belges dans le secteur de la restauration « fast casual », comme EXKi. Nous étudions le choix de s'implanter sur le secteur américain.

Nous avons quelques questions précises à vous poser, nous espérons que vous saurez y répondre.

L.K : *J'espère aussi*

Quel a été le déclencheur de cette stratégie d'expansion aux USA, est-ce que c'était pour répondre à un objectif de croissance, d'exporter votre concept, d'une aspiration personnelle des fondateurs d'EXKi ?

Non, c'était donc une stratégie de développement donc on a décidé de s'installer aux États-Unis, on avait déjà un grand développement notamment en Europe, donc on s'est dit « voilà il est temps de choisir un nouveau marché ». Différents marchés ont été étudiés donc l'Angleterre, l'Espagne et les États-Unis et l'idée s'est portée sur les États-Unis.

En termes de mode d'expansion, est-ce que l'implantation d'une filiale a été le seul mode envisageable ? ou avez-vous pensé à d'autres mode d'intégration, comme une franchise ?

Oui, oui, on a étudié les différents moyens : franchises, licences, intégrations en direct enfin en propres et on a choisi le développement en direct.

Pour quelles raisons votre choix s'est-il porté là-dessus ?

Alors, en résumé on préférerait garder la maîtrise du concept sans trop passer par d'intermédiaire, ça c'est une raison. Et l'autre raison est qu'il est assez difficile de trouver des opérateurs franchisés d'un concept qui n'est pas encore implémenté aux États-Unis. L'idée c'est plutôt de commencer en propre et puis de d'avoir des franchises.

Avez-vous réalisé des études préliminaires au niveau stratégique, légal, financier, etc. quant à votre implantation ? Si oui lesquelles et pouvez-vous nous en dire quelques mots ?

Oui, alors on a fait une étude assez complète donc des études de marché, des études sur les partenaires, des études de la législation, des études de consommateurs, et évidemment on a rencontré des partenaires potentiels. Donc, finalement, on a fait des études assez complètes qui ont duré 2 ans ». (Kahn, 2018).

Et là-dedans avez-vous eu des particularités qui sont ressorties ?

Qu'est-ce que tu entends par là ?

Par rapport au niveau légal, ou si des normes étaient inconnues par-rapport à la Belgique ou l'Europe et les USA ?

(rires) ah oui oui oui, tout était inconnus.

Au niveau de la législation sur le travail, toutes les normes sont différentes : les règles au niveau métier, les façons de procéder pour différents dossiers, tout ce qui concerne les normes en termes de construction et d'équipements, tout ça, est différent aussi et nous avons dû les étudier évidemment.

Nous avons lu dans une de vos interviews que cette expansion était pensée depuis plusieurs années. Est-ce que la crise ne vous a pas freiné d'aborder ce continent là en particulier ? (USA) Quel a été le bon timing que pour se lancer dans l'expansion ?

Alors, effectivement, la première fois que l'on a pensé à l'expansion aux États-Unis c'était en 2008. On a décidé de ne pas le faire à ce moment-là, pas tellement à cause de la crise, mais plutôt parce que c'était une période où on avait un développement important en Europe et donc pour nous ce n'était pas possible, on n'avait pas les moyens financiers et humains nécessaires à ce moment-là.

On ne peut pas nier les différences culturelles qu'il existe entre l'Europe et les USA, et même à l'intérieur des États-Unis, Pourquoi avoir choisi les USA ?

Alors, entre-autre parce que le fait de s'établir dans un nouveau pays, hors de notre base actuelle ; c'est le même travail, je vais dire, de s'installer à Madrid qu'à New York. On doit appréhender un nouveau pays, une nouvelle population, refaire un circuit logistique, etc. grosso modo c'est le même travail. Et donc, on s'est dit, puisque c'est la même énergie, autant le faire là où le potentiel semble plus important. C'est pour ça qu'on a choisi effectivement d'aller à NY.

Et justement, New York par-rapport aux autres États des USA pour commencer son implémentation, comment avez-vous appréhendé la compétition féroce, ça ne vous a pas freiné ?

Alors, la concurrence était déjà forte présente, plus à New York qu'ailleurs, ça a été sujet de discussion. Mais on s'est dit qu'on avait deux options ; soit on commençait par une plus petite ville, par exemple on avait un peu étudié Boston ; ou on avait l'option on va à New York. Et

14.

donc là on a dû choisir, les avis étaient partagés et donc on s'est dit, allons à New York et si on réussit là, on réussira partout !

En Belgique, votre avantage concurrentiel, local frais, ... se fait fort ressentir, est-ce que votre avantage concurrentiel se faisait aussi ressentir là-bas ?

Alors, les caractéristiques du concept étaient les mêmes, c'est-à-dire, des produits locaux, frais, naturels, en principe bio. Par contre la perception...comment dire, la force de l'avantage concurrentiel n'a pas été perçue par le client. En ce sens, que c'était une autre question, mais on avait identifié un trend au niveau des consommateurs pour une demande de produits locaux, frais, naturels. Et, de plus en plus à New York le marché avec des produits en direct et des restaurants gastronomiques ou non-gastronomiques, jouent sur ce registre-là. On avait quantifié cette trend, qui n'était pas faux mais qui n'était pas totalement juste non plus, en ce sens que cet intérêt pour ce type de produits chez les consommateurs newyorkais c'est surtout et presque exclusivement pour le week-end et le soir. Sur le lunch ils sont encore sur le type de consommation « au plus vite, au moins cher », et donc là, nous on est arrivé avec des facteurs différents qui n'étaient pas attendus. Autant le soir le client newyorkais est prêt à payer plus, et à chercher le bon produit ; autant à midi pour caricaturer c'est presque ça, il va en face de son bureau dans le déli et voilà, il prend ce qu'il lui passe, du moment que ce n'est pas cher, suffisant et bon.

Comment vous vous êtes fait connaître sur ce territoire ? quel a été votre stratégie marketing ?

Alors, on a basé notre stratégie principalement sur les réseaux sociaux, on a donc travaillé avec une agence et donc l'idée était vraiment principalement d'utiliser les réseaux sociaux et aussi un peu de marketing direct dans le quartier où on était installé.

Vous y avez déjà répondu précédemment dans un élément de votre réponse sur une question précédente, mais Comment pensez-vous que vous étiez perçu par les consommateurs là-bas ? Et du coup, comment vouliez-vous être perçu là-bas ?

Alors, il y a eu deux phases. On a eu la phase du premier restaurant et la phase du 2^{ème}. On a recadré notre positionnement. Donc quand on a ouvert le premier restaurant on était perçu, la première chose, c'était un peu haut de gamme, européen, sophistiqué. Et en deuxième plan il y avait la perception qualitative des produits. Or, nous ce qu'on aurait voulu c'est l'inverse, d'abord être perçu pour le côté naturel, les recettes « équilibrées, etc. voilà. C'est quelque chose que l'on a recadré pour le deuxième restaurant, on a mis beaucoup plus d'accents sur justement la « naturalité ».

Dans quelle mesure des éléments comme le prix, le loyer, les contrats des employés ont pu impacter votre arrivée sur le territoire américain ?

Alors l'impact est très important, puisque les loyers sont extrêmement chers donc ça met une pression supplémentaire ; les travaux aussi, toute la phase de préouverture est plus longue et plus chère donc ça met une pression supplémentaire aussi ; et la gestion du personnel est différente et un peu plus compliquée, donc ça aussi ça a eu un impact, ça a été des éléments assez impactant dans notre vie d'entreprise.

Oui, nous avons lu dans une de vos interviews qu'au niveau des contrats des employés ils comptaient beaucoup sur les pourboires et que comme ce n'était pas un service en tables, ça posait problème.

Voilà, c'est un exemple.

Au niveau du taux de change, est-ce que ça a joué un impact ?

Non, absolument pas non.

Au niveau des fournisseurs, comment avez-vous fait pour respecter votre « offre », telle que connue en Belgique avec des produits frais-bio, avec d'autres fournisseurs aux États-Unis ?

On a eu une longue période de recherche des fournisseurs, et donc on est arrivé à trouver des fournisseurs qui respectent le même cahier de charges que ce qu'on a en Europe. Mais ça a été plus compliqué à trouver.

Vous avez commencé par ça ?

Oui. Enfin, on a commencé un peu tout en même temps mais en tout cas dès le début on a commencé à chercher des fournisseurs.

Comment avez-vous préparé le terrain pour permettre cette expansion, en termes de stratégie, marketing, pour vous faire connaître là-bas. Est-ce que la population locale connaissant déjà le concept ? Avez-vous réalisé des études de marché, si oui de quel genre ?

Donc études de marché j'avais répondu mais, non on n'était pas du tout connu de la population locale et on a à la fois pris connaissance d'études consommateurs, on a aussi nous-même fait des études, organisé des focus groupe avec des utilisations de produits, voilà.

Sur quels genres de personnes avez-vous effectué ces études ? plutôt business ?

On a fait des études sur la clientèle potentielle, c'est-à-dire sur une clientèle urbaine, 25-45 ans, active.

Je reviens sur la question des contrats pour les employés, est-ce que quand vous vous rendus compte que ça posait un problème, vous avez pensé à mettre en place une nouvelle stratégie comme instaurer un service à table, ou une autre solution ?

Non, le service à table ce n'était pas une option, clairement. Entre autres parce qu'il n'y avait pas beaucoup de table, en tout cas pas dans le premier restaurant. Instaurer un système avec tips ce n'était pas une option non plus parce que dans l'ensemble de la restauration rapide, l'ensemble des acteurs de la restauration rapide, il n'y a pas de tips. Ce n'est pas que chez EXKi, c'est la même chose chez Starbucks, McDonald's, et d'autres. Donc on n'a pas su faire autrement que de continuer dans ce système-là.

Étiez-vous plutôt dans une logique de standardisation ou d'adaptation locale, mis à part les recettes que vous avez adaptées, avez-vous adapté d'autres composantes, comme les lieux, la décoration, les proportions, ... aviez-vous fait ressortir l'image belge, ou étiez-vous dans une logique d'image locale, américaine ?

Non, ni l'un ni l'autre. Tout était adapté au marché local ; toutes les recettes ont été travaillées avec un chef d'un restaurant gastronomique newyorkais qui s'inscrit dans cette mouvance de naturalité ; le décor a été adapté en fonction des études et des constatations. On a travaillé par exemple avec des artistes locaux, des designers locaux et des artisans locaux pour réaliser certaines pièces du restaurant. Mais tout en gardant une identité. L'idée n'était pas de faire la même chose que les autres évidemment. Et là, l'option choisie pour le premier était de faire un environnement avec un décor qualitatif un peu haut de gamme, et ce n'était peut-être pas une bonne idée parce que du coup ça induit une perception de cher, exclusif, qui n'était pas vraiment l'effet voulu. Et donc, ça aussi, pour le deuxième restaurant, on a complètement recadré et on est arrivé sur des codes plus proches que ce qu'on connaît en Europe. Aussi, d'autres

16.

différences, c'est que pour le premier on a peu mis l'image européenne ou belge en avant, on l'a plus mise en avant pour le deuxième. On a un peu plus joué sur le côté européen.

Comment s'est déroulé votre aventure d'EXKi aux États-Unis après l'implantation et avant la décision de retrait ? Avez-vous envisagé des solutions autres que le retrait ?

A quel niveau ?

Comment se portait l'entreprise au niveau financier avant de décider d'arrêter ?

Ha bah, elle se portait super bien, c'est pour ça qu'on a arrêté (rires). Non, pour différentes raisons qui se sont avérées beaucoup plus compliquées que ce qu'on avait imaginé. Après l'ouverture du premier, on n'était pas du tout aux résultats attendus en termes de chiffres d'affaire, on n'était pas du tout aux targets justifiées en termes de coûts.

Et vous vous attendiez à combien en chiffres d'affaire ?

Ca je ne peux pas communiquer. Par contre on a vraiment retravaillé, recadré comme je le disais, entre le premier et deuxième, pour repositionner le concept, refaire des recettes, changer le décor, changer le marketing etc. et donc le deuxième a tout de suite bien fonctionné, en tout cas il était dans les objectifs. Cependant, ce n'était pas suffisant pour soutenir les deux restaurants et en plus financer une croissance ; et on a du faire un choix, qui était soit de mettre tous nos moyens aux États-Unis et puis donc d'éventuellement arrêter le développement en Europe, soit d'arrêter aux USA mais continuer le développement en Europe (donc l'option que nous avons choisie).

Et, est-ce que vous avez envisagé d'autres solutions que le retrait ? par exemple, fermer le premier restaurant ?

Oui, d'ailleurs ce qu'il s'est passé c'est qu'on a pris un consultant local, donc moi je suis rentré à la fin de la phase d'implantation comme prévu, et, il y a eu différents événements mais en tout cas à un moment on a pris un local pour redynamiser le concept, qui avait déjà fait ses preuves dans d'autres business, et qui était à la manœuvre. Il a fermé le premier restaurant, de nouveau redynamiser le concept sur le deuxième restaurant et malheureusement les résultats étaient pires qu'avant et donc à partir de ce moment-là on a vite compris qu'il était temps de couper la branche.

Pensez – vous qu'EXKi serait prête à retenter l'expérience de retourner aux États-Unis?

Oui, oui bien sûr, il faut savoir que par exemple, McDonald's a fermé trois fois en Europe avant de réussir son implantation. Ce n'est pas parce que ça ne marche pas du premier coup comme on l'avait imaginé que c'est définitivement mort quoi. Que du contraire, je pense que si EXKi devait retourner aux USA ce serait fort d'une expérience. Parce qu'évidemment ce sont dans ces moments difficiles qu'on apprend beaucoup. Donc c'est une expérience qu'on acquies.

Selon vous, est-ce que vous pensez qu'il existe des facteurs de succès pour réussir à s'implanter sur ce territoire à long terme ?

Très bonne question ! Oui, la réponse à cette question est oui, mais lesquels ? Je pense qu'un facteur de succès c'est d'être bien préparer (on l'était), d'avoir des moyens importants (ce qu'on avait mais peut-être quand même pas assez...) et troisièmement d'avoir des bonnes alliances au niveau local, et ça ne n'était pas tout à fait le cas. A titre personnel, si moi je devais implanter un concept demain aux États-Unis, clairement je le ferais en partenariat avec un

opérateur local, quelqu'un de pointu quelque chose comme ça, qui connaît le marché, qui connaît les cultures.

Est-ce que selon vous il y d'autres raisons causant le non-fonctionnement d'EXKI aux États-Unis ?

Déjà, les raisons premières, ne sont vraiment pas faciles à identifier. Ce n'est pas clair, il y a eu convergence finalement, c'est souvent le cas, il y a eu convergence de différents éléments : la première localisation n'était pas idéale, la publicité n'était pas bonne, on a eu des problèmes de management, tous ces éléments rendent à un moment la situation difficile. Ce n'est pas l'un ou l'autre aspect.

Et quand vous dites des problèmes de management, vous pensez à quoi par exemple ?

Par exemple, il y avait un manager belgo-américain qui s'occupait du relais de la culture européenne et des opérations américaines et il a abandonné son poste deux jours avant l'ouverture. Des histoires de vols, etc.

Entre le premier et deuxième restaurant, y avaient-ils d'autres différences ?

Je pense qu'on a tout abordé mais ce qui est important à noter c'est que le deuxième a bien démarré rapidement, enfin tout de suite, était plus abouti et plus en ligne avec ce qui était attendu sur le marché. Et moi je crois que si on avait fait un troisième (j'étais plus là à ce moment-là), cela aurait été encore mieux et une option aurait été de persévérer en améliorant à chaque fois pour arriver à une solution qu'on « dupliquerait » un maximum et c'est ce qu'avait fait « Prêt A Manger », notre concurrent, ils ont mis du temps à trouver leurs marques (une dizaine d'année), à un moment ils sont montés à 20 restaurants et sont redescendus à 8 donc voilà mais ils ont toujours tenu bon, cadrer et améliorer pour finir pour trouver leur système de réussite.

En tout cas merci beaucoup d'avoir pris le temps de répondre à nos questions !

Avec plaisir, bon travail.

Merci, au revoir !

❖ Interview 2 : Entretien téléphonique de Denis Drossart à la date du 8 mai 2018 (Chief Experience & culture Officer chez Le Pain Quotidien Europe).

Bonjour,

Tout d'abord, merci de vous accorder de votre temps. Nous sommes étudiantes à la LSM en sciences de gestion et notre mémoire se base sur l'internationalisation des entreprises belges dans le secteur de la restauration « fast casual », comme Le Pain Quotidien. Nous étudions le choix de s'implanter aux États-Unis, les risques de ce genre d'implantation, les facteurs de succès, etc. Nous avons quelques questions assez précises, nous aimerions avoir votre avis ou des pistes de réponses les concernant.

D.D : C'est avec plaisir.

Pourriez-vous décrire votre fonction au sein du Pain quotidien. Vos responsabilités, le lieu de votre travail, le nombre d'années que vous y travaillez. Est-ce que vous avez un rôle lié au marché américain ?

Alors aujourd'hui, à cette date ci, je n'ai plus de rôle associé aux opérations américaines, je m'occupe de l'expérience et de la culture au sein du Pain Quotidien Europe, et ça reprend la partie « soft HR » avec les formations, le « employer branding », tout ce qui est du recrutement ; chez nous on appelle ça du casting et tout ce qui est lié à l'expérience client en travers des moments qui sont mémorables et au travers un service qui est impeccable et qui en ligne avec nos valeurs d'entreprise et notre expérience client souhaité

Vous avez eu un lien sur le marché américain ?

Oui, alors moi ça fait 6 mois que je fais ça, avant je m'occupais de l'image de marque et de l'expérience client de la Belgique. Et avant ça je travaillais pendant 4 ans et demi depuis New York en tant que responsable des opérations pour tous les franchisés ; donc j'étais un peu le lien entre la maison mère qui est à NY et les franchisés dans le monde et voilà. Donc je voyageais à peu près 3 semaines sur 4 pour rencontrer nos partenaires et les soutenir à tous les niveaux opérationnels. Et avant ça j'ai travaillé dans les opérations à NY et à Londres en tant que responsable d'un point de vente.

Quand vous dites les partenaires pour lesquels vous avez travaillé, vous pouvez nous en citer quelques-uns ?

Pour nous les partenaires ce sont nos franchisés. J'étais responsable de tous les franchisés dans le monde entier donc les franchises du Brésil, de l'Argentine, du Japon, du Mexique de la Russie, des pays bas et voilà c'est un peu ce que j'ai en tête. On est dans 17 pays, ceux qui sont en troques aujourd'hui c'est la Belgique, la France, les États Unis et le Royaume Unis.

Quel a été le déclencheur de cette stratégie d'expansion aux USA, est-ce que c'était pour répondre à un objectif de croissance, d'exporter votre concept, d'une aspiration personnelle des fondateurs du pain quotidien ?

L'histoire c'est un héritage culturel, alors l'expansion a été faite fin 97, début 98. Elle a été faite sans stratégie, enfin un peu pareil que quand le pain quotidien a commencé. Ce n'était pas du tout dans l'optique d'aller créer un énorme business ou quoi que ce soit, ça partait vraiment de l'amour et d'une passion d'un produit et d'une philosophie et d'une expérience du fondateur Alain Coumont. Au fond, quand il a commencé en Belgique en 90, il s'est un peu gentiment fait mettre à la porte fin 1996 parce qu'il avait dû prendre des investisseurs pour lui-même grandir son projet qu'il avait en Europe Centrale et puis il ne s'entendait plus avec ses partenaires qu'il avait pris pour l'expansion en Europe et donc ils ont trouvé un deal comme quoi il sortait de l'image de Pain Quotidien et de la maison-mère et la seule chose qu'il avait encore en mains c'était une franchise de son propre concept, chose qu'il a faite sans vraiment analyser un marché ou un p&l ou un budget. Et donc il a pris ses économies qu'il avait, il a pris un avion et voilà... 9 mois plus tard il avait le premier Pain Quotidien sur Madison et 18 ans plus tard ça reste toujours un des magasins les plus rentables sur les États-Unis. Du coup, Vincent Herbert qui était sur NY, un Belge qui travaillait dans la banque, est rentré dans l'ouverture du 2^{ème} je pense, qui était Soho Grand Street ; ils ont eu une discussion et Vincent était intéressé d'investir, il a investi et un an après il est devenu CEO et un an encore après ça, il a appelé la maison mère, les anciens partenaires d'Alain et leur a offert un chèque pour acheter les droits de la marque et les ramenés à la maison mère à NY.

Vous avez déjà partiellement répondu, mais pourquoi commencer par le marché américain et surtout New York pour commencer le rêve américain alors que c'est certainement un des marchés les plus concurrentiels ?

Je pense que c'est une force et une faiblesse par passion, et les USA étaient en l'occurrence la seule franchise qu'il avait et Alain à l'époque avait déjà, enfin, connaissait déjà les États-Unis. Il avait travaillé comme chef privé pour des familles assez fortunées à l'époque donc il connaissait déjà le marché. Il savait que c'était dur de trouver un bon pain au levain et d'avoir une ambiance à table de nos campagnes wallonnes/ francophones. Donc il a pris le pari et a juste ouvert son point de vente puis un deuxième, un troisième et voilà.

Est-ce que la concurrence était forte au début ? Pouvez-vous nous la décrire ?

Et bien non la concurrence n'existait pas vraiment, le pain au levain n'existait pas vraiment à l'époque, il n'était pas sur les cartes. Aujourd'hui évidemment il y a beaucoup plus de concurrence mais on reste quand même assez innovateur dans ce qu'on fait, une valeur sûre pour beaucoup de nos clients. Je ne connais pas beaucoup, aujourd'hui, de boulangeries et de cuisines durables qui offrent la qualité que l'on offre avec un service à table de 7h du matin jusqu'à 7h du soir dans une ambiance et atmosphère hyper décontractée. Donc voilà, ça plait et ça continue à plaire.

Vous avez opté pour un mode de fonctionnement sous filiales sur l'ensemble du territoire américain, est-ce bien correct ? Le concept de la franchise a-t-il été proposé aussi pour le marché américain ? et pouvez-vous nous expliquer comment la franchise fonctionne sur les autres territoires, la différence majeure avec les filiales ?

Écoutez jusqu'au 1^{er} mars, là où on avait notre CEO, Vincent Herbert, un Belge qui habitait aux États-Unis, a donné sa place pour un nouveau CEO, Jerry Gamez, un Américain-Mexicain de souche, qui lui va peut-être nous donner une nouvelle vision. Mais voilà à l'époque l'idée était de gérer les USA en mains propres. On a eu des discussions pour franchiser certaines localisations mais on a décidé de ne pas le faire pour maintenir la sécurité par expérience et pour maintenir une certaine cohésion dans notre marque et on voulait surtout garder le contrôle. Donc les États-Unis aujourd'hui sur l'ensemble du territoire représentent 90 magasins à peu près, en gestion propre ; ainsi que la Belgique qui a été rachetée il y a 3 ans. Il y a aussi l'Angleterre qui était sous franchise et qu'on a racheté il y a 8 ans maintenant (ou 7 ans) ; et la France qui était composée que de petits franchisés indépendants et qu'on a racheté un par un il y a à peu près 7-8 ans aussi. Tous les autres territoires sont des franchises qui ont la licence pour opérer la marque de Pain Quotidien dans un territoire qu'on a défini ensemble et ils doivent adhérer au contrat qu'on leur propose. Typiquement ils ont un contrat avec une clause qu'ils sont obligés d'ouvrir un X nombre de magasins en X années et bien sûr, avec le respect des marques et des standards de Pain Quotidien. Et alors dans cette clause typiquement, il y a une convention et une clause de rachat, qu'ils peuvent avoir une option de buy-out et on peut les racheter pour X fois leur EBITDA et voilà, chose qu'il s'est passée avec l'Angleterre par exemple ; on a vendu la marque franchise et 5 ans plus tard le contrat était arrivé à expiration et soit le franchisé peut le renouveler, soit revendre le territoire à la marque Pain Quotidien. C'est ce qu'il a décidé de faire. Si vous voulez la stratégie c'est de trouver un partenaire en local qui connaît le marché, quelqu'un qui a de l'expérience dans le domaine et qui a les fonds et donc finalement qui prend le risque mais l'opportunité d'avoir une super marque derrière et lui ouvre les Pain Quotidien et il peut faire X fois son EBITDA après 5 ans donc finalement c'est une situation assez « win-win » parce que voilà, ce n'est quand même pas évident d'ouvrir un concept sur un territoire qu'on ne connaît pas. Avec cette stratégie qu'on a

opté à l'époque, ça nous permettait de prendre moins de risque à ce niveau-là. Mais encore une fois, cette stratégie risque de changer avec la vision du nouveau CEO.

Savez-vous si le risque culturel était craint sur le marché américain ? Et pour faire face à ce nouveau marché, avez-vous fait appel à un spécialiste de la culture sur place ?

Non, non, encore une fois le développement aux États-Unis c'est vraiment de manière organique et avec intuition j'ai envie de dire. Évidemment, aujourd'hui on a des Excel sheets et des responsables au niveau développement qui peuvent toujours analyser les risques, etc., essayer de les minimiser pour faire en sorte qu'on ne prenne pas de mauvaises décisions. Mais autrement ça se fait de manière organique et voilà, quand on est convaincu que c'est un bon endroit et qu'on est sûr de notre concept- ça on ne le remet pas en cause- il n'y a aucune raison que ça ne marcherait pas. Aujourd'hui par exemple on a ouvert Miami il y a maintenant 3-4 mois, et c'est un carton plein. On double le budget donc c'est magnifique, on ouvre le deuxième là d'ici quelques mois et je pense que ça va être un succès aussi. Parce que toutes nos ouvertures aux États-Unis n'ont pas été des succès, on a fait des erreurs et on apprend de nos erreurs aussi, il ne faut pas voir les erreurs comme quelque chose de négatif mais comme un apprentissage.

Vous pensez à quoi comme erreur par exemple ?

On a ouvert à Woodbury Common qui est un outlet en dehors de NY où on a mis par exemple une boulangerie ouverte pour faire un peu du show case, pour montrer la transparence, on appelle ça du théâtre au niveau de l'expérience clients et finalement les gens qui sont dans leur shopping n'ont pas forcément l'ambition de regarder les gens faire du pain, ... ils veulent manger assez rapidement et puis partir. Et puis en plus c'est une boulangerie dans un shopping, les gens viennent faire du shopping et manger mais tout ce qui était vente au comptoir n'était pas au top et on a décidé aujourd'hui de mettre plus de places assises et voilà. On n'a pas fermé le magasin, il fonctionne même s'il ne fonctionne pas comme on veut, il fonctionne et on est content de l'expérience qu'on a pour le moment donc ça, ça va.

L'erreur qu'on a pu faire c'est une ouverture à Washington, des mauvais quartiers, on a fait des mauvais choix en dehors de NY, dans les « suburbs », dans les quartiers résidentiels. On s'était dit que l'immobilier était intéressant mais voilà et un restaurant ou un magasin qui n'est pas plein ce n'est pas une bonne pub. Mais on a de la chance de ne pas devoir les fermer. Et on apprend de ces expériences-là.

Quelle est l'impact de l'image française du pain quotidien, quel rôle a-t-elle dans le marketing ?

Je pense positive du coup. Je pense qu'on a un peu ce « je ne sais quoi », de « c'est quoi le Pain Quotidien », on a un peu ce côté mystérieux, derrière une enseigne que tout le monde pense qui est française mais qui est belge et je pense que ça peut pousser encore plus le bilan, ils apprennent qu'il y a une histoire derrière et ça plait parce que c'est assez curieux, c'est atypique et qui n'est pas calculé comme une autre marque peut l'être et voilà je pense que ça fait aussi partie de notre succès le fait de ne pas avoir toutes ces études, stratégies, enfin on en a une mais elle reste assez en « studio ». Entre nous, on est des pirates, on n'a pas de langage, on a un code, c'est un peu ça les 28 dernières années. Donc aujourd'hui on a peut-être besoin d'être un peu plus « professionnel » j'ai envie de dire, c'est pour ça qu'on a notre nouveau CEO qui peut nous aider à professionnaliser les procédures etc. et donc voilà, pour encore soutenir une croissance plus rythmée, plus agressive. Mais je pense que pour répondre à ta

question je pense que c'est vraiment « le french touch » qui plait, chez nous ce n'est pas juste du marketing mais c'est vraiment authentique, chez nous le on vit tous les jours.

Comment décririez-vous votre avantage concurrentiel ici en Belgique et aux États Unis, y-a-t-il une différence entre les deux ?

L'avantage concurrentiel, bon nous on a une image de marque assez forte en Belgique, tout le monde connaît le Pain Quotidien, au niveau de l'image de la marque, le « brand awareness », la résonance et la reconnaissance de la marque sont assez élevées. Aux États-Unis elle ne l'est pas, bizarrement, parce qu'on reste assez une niche et on reste assez peu visible. L'avantage culturel qu'on a ici c'est une belle implantation immobilière avec une belle reconnaissance nationale et une fierté surtout du produit et de la maison qui a été créée par un fondateur belge il y a maintenant 27-28 ans. Et la grosse différence concurrentielle c'est qu'on est resté honnête à nos valeurs depuis le début, on n'arrête pas d'innover que ce soit en cuisine ou en boulangerie, et on n'arrête pas d'augmenter le confort et l'expérience du client depuis le début. Aujourd'hui on a même un meilleur service qu'avant, on a des magasins qui sont encore plus beaux en Belgique parce qu'on a fait une petite dizaine de re modeling les deux-trois dernières années. Donc on augmente le confort, on augmente la déco, l'ambiance, le service et la qualité. Et ces trois-là font qu'on garde notre avantage concurrentiel. Un autre avantage c'est qu'on fait du frais et de la qualité hors pair, et voilà c'est de la nourriture honnête à tous points de vue. Je pense que ça plait, pour un prix qui peut paraître... souvent on a tendance à dire que le Pain Quotidien c'est cher, ... mais finalement en Belgique on a jamais fait de black, on a toujours payé notre personnel honnêtement, on a toujours eu des beaux emplacements immobiliers, on a toujours pris des meubles de qualités, à partir de bois recyclé et de pièces uniques, des tables communes faites sur mesures, avec un plâtre qu'on fait nous-même, un pain levain bio fait à la main, tous les jours frais, des ingrédients de qualité, etc. Je dis souvent qu'on est un peu le 3 étoiles de la restauration du casual et donc voilà ça a un prix et j'appelle ça du « affordable luxury » dans notre segment.

Étant donné les stéréotypes sur les habitudes alimentaires des américains, surtout dans les années précédentes, comment avez-vous réussi à vous faire une place en proposant de la nourriture faite « maison » ?

Justement peut-être par le fait qu'il n'y en avait pas beaucoup à l'époque qui le proposait, et de par l'ambiance, la qualité du produit et du produit on a réussi à vraiment créer une place. Le concept plait, il n'y a pas de chichis, tout le monde est le bienvenu, il n'y a pas de politique, pas de religion, pas de mouvement social, etc. Tant qu'on a l'amour de la nourriture et la passion de passer un bon moment ensemble et de partager ça, tout le monde est le bienvenu chez nous. C'est une des forces aussi et finalement c'est un peu une raison sociale qu'on a derrière aussi, c'est de réunir le monde autour d'une table, de toutes générations et de tous backgrounds possibles, avec une nourriture honnête.

Comment décririez-vous les différences culturelles entre la Belgique et les USA, au niveau des habitudes alimentaires.

Ça dépend quelles classes on compare, ça dépend de beaucoup de choses mais je pense que les bons vivants, j'ai envie de dire, Belges et Américains, ceux qui aiment bien manger et qui aiment la qualité vont apprécier un bon moment chez nous. Finalement c'est sûr qu'il y a une culture alimentaire aux USA, les burgers, les choses frites mais finalement en Belgique aussi, on aime bien les burgers, les frites et les moules, etc. Il y a dernièrement une tendance à manger sain, faire attention à ce qu'on met dans notre corps, c'est de plus en plus important. Tant que les gens sont dans cet esprit-là, je pense qu'ils vont se tourner vers nous. Et il y a clairement une

demande de ce genre de concept que ce soit n'importe où aux USA, peut-être un peu plus dans les villes comme New York et Washington que peut-être Dallas. Mais même là je pense qu'il y a un revers de mentalités. L'Américain est, aujourd'hui, aussi un peu obligé de voir ce qu'il y a autour de lui.

Sur place, quels concurrents sont directs au Pain quotidien ? Ont-ils repris le même concept, des caractéristiques similaires, donc le fait de se ressembler autour d'une table par exemple ?

Starbucks en tout cas. S'il y en a bien un qui a repris le concept c'est bien eux. On en voit partout aujourd'hui des tables communes. EXKi aussi. Même si pour certains on peut dire qu'ils font cela de manière indirecte, la table commune est devenue banale.

On joue beaucoup sur la transparence et culture de l'entreprise.

En termes de qualité de produit, un nouvel acteur est apparu, c'est « Sweetgreen ». C'est un bar à salades, un restaurant de salades simples, saisonnières et saines. Ils sont forts dans la « health » attitude et dans la transparence.

Comment avez-vous adapté vos produits aux cultures du continent américain ? Par exemple est ce que les recettes sont différentes, la décoration, ... ?

Oui, c'est un peu la force du Pain quotidien que de savoir s'adapter, s'adapter aux saveurs locales. Les salades attendues sont différentes en Belgique ou aux États-Unis. De même pour les tartines, certaines existent en Belgique et pas là-bas et inversement. En fonction des goûts on a des différences. Par exemple les Américains aiment les aliments très riches en protéines dans leurs salades.

Comment décririez-vous l'expansion sur le marché américain comme une forme d'adaptation ou standardisation du concept ?

Clairement adaptation, c'est sûr !

Donc, comment avez-vous adapté vos produits aux cultures du continent américain dans ce cas-là ?

En écoutant le consommateur tout simplement. Déjà le produit à la base lui a plu, et alors on évolue en fonction de ce qu'il en raconte, en fonction des préférences donc. On travaille avec des producteurs locaux donc on a aussi dû s'adapter à ce niveau-là. On cherche à donner un environnement chaleureux avec une huile d'olive sur la table, un morceau de pain au levain.

Est-ce que l'image belge se fait ressentir sur place, comment la décririez-vous ?

Tout le monde pense qu'on est français de par le nom et la déco un peu « ferme » typique franco-Wallonie. On fait ressentir principalement un sentiment « d'être à la maison ». C'est clairement perçu comme entreprise franco-belge de par, oui, le nom, les produits l'ambiance, le service simple mais efficace, souriant et sympa.

Le pain quotidien est présent sur une grande partie des États-Unis, mais les différences culturelles au sein de ce même pays sont assez différentes. Pouvez-vous nous expliquer s'il y a des différences que vous percevez entre ces deux marchés ?

Forcément on n'agit pas de la même façon dans chacune des villes. Les bons vivants, néanmoins, on les retrouve partout, surtout à Los Angeles, mais évidemment ils sont aussi à New York, Washington, Chicago, etc. On dit souvent que New York et Los Angeles ne sont pas

les USA pure et dure, on n'y retrouve pas la diversité qu'est le pays des États-Unis. Washington avec beaucoup d'expatriés, c'est une Amérique plus occidentale et par exemple à Chicago c'est moins évident. Miami a énormément de population plus caractérisée comme « Amérique du sud » et ils apprécient énormément la nourriture européenne. On a une place à prendre dans chacune des villes.

Au niveau des consommateurs américains, comment perçoivent-ils l'entreprise ?

Bien. On a une grande base de clients réguliers qui sont fans du concept. Effectivement, je pense qu'on est très bien perçu. Autant dans les valeurs que la vision de l'entreprise en elle-même.

Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées? Avez-vous du vous adapter sur certains points pour arriver au succès qu'est le Pain Quotidien là-bas?

Non, non pas forcément. On n'a pas fait de grand changement, on n'a pas falsifié l'ADN du concept. On est resté nous-même et ça a fonctionné.

Aux USA les employés comptent beaucoup sur les pourboires pour remplir leur salaire, pouvez-vous nous parler de ce fonctionnement ?

Oui, donc de moins en moins on le voit, les États-Unis se rapprochent de plus en plus du modèle Européen. Le « minimum wage » a augmenté énormément aussi ces dernières années. Et donc, on doit faire face à ça mais c'est la bonne chose à faire pour eux. Nous sommes très bien perçus par notre personnel. Finalement, on n'est pas ouvert le soir du coup, ça réduit le temps de travail, mais on travaille avec des jeunes conscients de l'environnement, du bien-être, pour qui on a une belle réputation de la marque.

Selon vous, existe-t-il des facteurs de succès pour réussir son implantation sur ce marché ? dans le cas inverse, des facteurs d'échecs ? nous étudions également le cas d'EXKi qui n'a malheureusement pas pu continuer son aventure sur ce marché.

Être sûre de son concept et rester propre à ses valeurs. Par rapport à EXKi, j'ai été une fois au début, ils ont refait leurs décors plusieurs fois, leur menu a changé 3-4 fois et c'est une perte d'identité et peut-être le fait qu'ils ont donc eu du mal à se faire voir comme un acteur sérieux, du coup, c'est ça qui a peut-être entraîné un petit couac. Peut-être aussi au niveau du choix de l'emplacement, mauvais choix au niveau immobilier. Se lancer en tant qu'enseigne dans un marché comme New York n'est pas forcément simple, eux ont eu beaucoup plus de mal avec celui-ci.

Donc l'emplacement immobilier et les difficultés rencontrées ne les ont pas mis dans une bonne position là-bas, face aux clients. Le facteur de succès ne pas dévier : être honnête et rester proche de ses valeurs, New York n'est pas un marché simple. Il y a beaucoup d'acteurs. Mais bon... voilà. Il faut savoir se faire entendre dans une cour où il y a beaucoup de bruit. Il faut oser se faire entendre.

Est-ce que vous savez si on peut avoir accès aux chiffres ou bilans de l'entreprise ? (pour l'analyse financière).

Malheureusement, nous ne pouvons pas communiquer et partager les résultats financiers dû à la politique américaine de confidentialité. Néanmoins, ce que vous pouvez trouver sur internet est correct et peut être utilisé comme données.

Ok, pas de soucis. En tout cas, nous voudrions vous remercier pour votre temps et vos réponses qui nous sont très utiles.

Ce fût un plaisir et si vous avez d'autres questions, n'hésitez pas !

❖ **Interview 3 : Entretien téléphonique de Frédéric Rouvez à la date du 29 mars 2019 (Co-CEO d'EXKi).**

Bonjour Monsieur Rouvez, merci de nous accorder quelques instants afin de nous aider dans notre mémoire. Notre mémoire se base sur l'internationalisation des entreprises belges dans le secteur de la restauration « fast casual », comme EXKi par exemple. Nous étudions le choix d'avoir essayé de s'implanter sur le secteur américain. Notre but étant d'essayer de constituer une grille de critères nécessaires à l'internationalisation sur le territoire américain.

F.R : Allez-y, j'écoute vos questions.

Quel a été le déclencheur de cette stratégie d'expansion aux USA, est-ce que c'était pour répondre à un objectif de croissance, d'exporter votre concept, d'une aspiration personnelle ?

Oui de croissance certes. Nous avons commencé par étudier le marché. Et comme notre marché est un marché de clientèle féminine, sensible au bien-être et à la santé, et très urbaine, on s'était donc dit que les États-Unis, en tout cas pour ce qui est du nord-est américain ou ça aurait pu être sur la côte ouest aussi, San-Francisco par exemple, était un bon choix. Ensuite, comme notre concept se base sur des produits ultra frais il faut donc un sourcing local et donc dans un sourcing local il faut trouver des fournisseurs, des fermes et des exploitation agricoles. Donc notre question était de savoir s'il y avait des espèces de bassins agricoles aux alentours des villes où nous voulions être. Autour de New York, il y avait tout le new jersey qui est un bassin agricole et une grande concentration de villes existait autour donc on pouvait établir là nos magasins car nous avions le sourcing local et une logistique locale et à la fois la possibilité d'établir un certain nombre de magasins pour être rentable. Donc ce bassin agricole près de New York, rencontrait nos objectifs et la possibilité de mettre une centaine de restaurants, ... Très bien nous allions donc développer ce pôle.

En termes de mode d'expansion, est-ce que l'implantation d'une filiale a été le seul mode envisageable ? ou avez-vous pensé à d'autres mode d'intégration, comme une franchise ?

On avait abordé le problème de la franchise mais lorsque le concept n'est pas connu suffisamment, il n'allait pas intéresser les franchisés aux États-Unis. Nous avons eu une longue conversation avec des avocats spécialisé dans la matière et ils nous ont fait comprendre que pour pouvoir faire franchiser notre concept, il fallait d'abord nous même avoir au moins un établissement aux États-Unis. Parce que les Américains ne croient que ce qu'ils connaissent et donc nous avons décidé de nous implanter nous même avec comme objectif par la suite de grandir par après dans les villes limitrophes comme Boston, Philadelphie, Washington en franchises. Sauf qu'il fallait réussir, chose que nous ne sommes pas parvenus à faire... et donc aujourd'hui si nous devons recommencer, on ira plus tard, quand on sera devenu plus important, et à ce moment-là on aura des partenaires franchisés internationaux qui nous connaissons.

Nous avons lu que cette expansion était pensée depuis plusieurs années. Quand avez-vous choisi que c'était le bon timing que pour se lancer dans l'expansion ? Est-ce que la crise ne vous a pas freiné d'aborder ce continent là en particulier ?

Non et il n'y a pas de timing parfait, en tout cas j'en sais rien. La question que nous avons toujours abordé quand nous avons voulu aller à l'international est qu'on était rentable sur le marché sur lequel on était. On est parti en France quand nous étions rentable en Belgique, aux États-Unis quand nous étions rentable en Belgique et en France. Tout simplement, pour ne pas faire de grand écart.

Et justement, NY par-rapport aux autres États des USA pour commencer son implémentation, comment avez-vous appréhendé la compétition féroce, ça ne vous a pas freiné ?

Oui certes la compétition y est très dense et peut être que nous avons sous-estimé ce point.

Comment vous vous êtes fait connaître sur ce territoire ? quel a été votre stratégie marketing ?

Nous avons uniquement fait du marketing de réseau sociaux et un peu de publicité locale. Je pense que nous ne nous sommes peut-être pas assez fait connaître ou en tout cas, nous n'en avons pas eu le temps.

Comment pensez-vous que vous étiez perçu par les consommateurs là-bas ? Et du coup, comment vouliez-vous être perçu là-bas ?

Ce qui est certain c'est que la façon dont on voulait être perçu et la façon dont ils nous percevaient n'était probablement pas la même, autrement nous aurions réussi.

Dans quelle mesure des éléments comme le prix, le loyer, les contrats des employés ont pu impacter votre arrivée sur le territoire américain ?

La main d'œuvre aux États-Unis est moins chère qu'elle n'est en Europe en général, donc ce n'était pas un problème pour le business model. Les loyers étaient beaucoup plus chers mais à un prix relativement correct par rapport au chiffre d'affaires, sinon personne ne pourrait ouvrir donc en soi ce n'est pas un critère qui devrait retenir une entreprise dans sa croissance. Le problème est que le travail aux États-Unis est incertain, un travail très peu polyvalent. Et donc vous avez souvent besoin de deux personnes pour faire le travail d'une seule. Et comme, deuxièmement, le personnel n'a aucune fidélité et loyauté, puisqu'il s'en va du jour au lendemain sans même vous avertir, et que c'est légal, vous devez toujours avoir des gens en réserve. Il coûte moins cher mais vous en avez besoin de beaucoup plus. C'est ça qui a été très difficile.

Au niveau des fournisseurs, comment avez-vous fait pour respecter votre « offre », telle que connue en Belgique avec des produits frais-bio, avec d'autres fournisseurs aux États-Unis ?

Comme expliqué, nous avons cherché à nous implanter dans la ville qui permettait d'avoir un bassin agricole proche pour respecter notre offre.

Étiez-vous plutôt dans une logique de standardisation ou d'adaptation locale, avez-vous adapté des composantes ?

On avait pris un chef coq qui avait deux étoiles là-bas, on avait adapté notre gamme aux goûts locaux. Ce n'est pas le goût qui a créé le problème, le problème c'était que les gens dans un restaurant comme le nôtre s'attendaient à un produit plus basique, et donc moins cher. Ils n'ont pas cette habitude d'un restaurant comme le nôtre avec des produits sophistiqué et donc plus cher. Et donc notre positionnement était trop élevé par rapport à ce qu'ils ont l'habitude de dépenser dans le genre d'établissement que nous avons. On était à un ticket moyen de 12 dollars le midi, de 10 dollars sur la journée et les Américains ils sont en dessous de cela dans un restaurant ne faisant pas un service à table.

Entre le premier et deuxième restaurant, y avaient-ils des différences significatives ?

On n'a rien changé car nous les avons ouverts très vite l'un après l'autre, par contre on a fait un « remodling » complet du deuxième quand on s'est rendu compte que ça ne marchait pas. On a fait un « remodling » pour en faire d'avantage un salade bar mais cela n'a pas marché car notre personnel n'était pas suffisamment fidèle, ils étaient à peine formés que recrutés par nos concurrents. Le problème de NY c'est qu'il n'y a quasiment pas de chômage, et surtout beaucoup de demande pour du personnel, qualifié, formé et donc dès que vous formez votre personnel, les autres viennent les recruter chez vous. J'ai d'ailleurs vu des concurrents donner leurs cartes de visites aux membres de mon personnel et le lendemain ces employés, ils ne venaient plus. Les gens changent la donne pour 50 cents l'heure. C'est une mentalité très différente de la Belgique.

Quels sont les facteurs qui ont été décisif quant au choix de retrait ?

On avait mis des « milestones », des étapes. Et si on n'atteignait pas un tel chiffre d'affaires à telle date, on se retirerait. C'est donc des critères de rentabilités qui nous ont fait nous retirer.

Selon votre expérience, est-ce vous pensez qu'il existe des facteurs de succès pour réussir à s'implanter sur ce territoire à long terme ?

Je pense qu'il faut faire affaire avec des gens qui sont baignés de la mentalité locale. Les deux réussites que je connais là-bas ce sont des réussites grâce à des gens qui ont parfaitement baigné dans la mentalité locale.

Pour vous étendre là-bas vous avez pris Laurent Kahn, pensez-vous que prendre quelqu'un d'autre aurait pu vous aider ?

On aurait dû prendre un partenaire local. Il était Belge, c'était notre premier employé, il n'était pas Américain du tout. Il voulait aller travailler aux États-Unis, il y avait travaillé que deux ans auparavant donc il n'était pas un Américain de pure souche. Donc si nous devrions retenter l'expérience, nous irions vers des partenaires américains locaux.

Pensez-vous à d'autres raisons qui aurait pu causer le non-fonctionnement d'EXKi aux États-Unis ?

Donc, nous les avons toutes discutées. La raison principale c'est le manque de loyauté du personnel, le manque de loyauté des fournisseurs qui changent les prix sans vous avertir ce qui

affecte directement votre marge, et le manque de loyauté des propriétaires immobiliers qui n'attendent pas que vous soyez là pour signer un bail avec un autre.

Merci beaucoup Monsieur Rouvez d'avoir pris quelques minutes pour nous répondre. Un tout grand merci.

Avec plaisir et désolé de ne pas avoir plus de temps à vous consacrer !

Pas de soucis, bonne fin de journée.

A vous aussi.

❖ **Interview 4 : Entretien téléphonique avec Jean-François Sacré, journaliste de l'Echo, à la date du 3 avril 2019. Rédacteur de l'article : « EXKi quitte New York et se recentre sur l'Europe », rédigé le 7 juin 2017, à consulter en ligne sur : <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/exki-quitte-new-york-et-se-recentre-sur-l-europe/9901479.html>.**

Bonjour Mr Sacré, tout d'abord je vous remercie de m'accorder quelques instants pour répondre à certaines questions. Comme mentionné, notre mémoire se base sur l'internationalisation des entreprises belges dans le secteur de la restauration « fast casual », comme EXKi par exemple. Nous étudions le choix d'avoir essayé de s'implanter sur le secteur américain.

Pouvez-vous en quelques mots me présenter votre parcours professionnel ?

Je suis licencié en journalisme de l'UCL (après des candidatures en droit à St-Louis), j'ai débuté en radio et ai été free-lance pendant 15 ans (Trends, Tendances, Le Soir, Pub, Media Marketing, etc.). J'ai rejoint la rédaction de Trends Tendances en 2003, puis celle de L'Echo en 2006 m'occupant de différentes matières : médias, audiovisuel, marketing-pub, distribution, business du sport, etc.

Selon vos connaissances dans le domaine, quel est le déclencheur d'une stratégie d'expansion aux USA pour des entreprises belges ? Est-ce que c'est pour répondre à un objectif de croissance, d'exporter leurs concepts, d'une aspiration personnelle des fondateurs ?

Difficile à dire, cela peut être les trois à la fois. Dans le cas d'EXKi, c'est, je pense, la conjonction de différents éléments. EXKi étant en pleine expansion en Belgique, mais aussi en France et en Italie, il y avait la volonté de croître dans un marché clé, avec une population cosmopolite, de plus en plus soucieuse de manger vite (fast-food) mais sainement. Je pense aussi que la réussite d'un autre belge, le Pain Quotidien, a dû les inciter à tenter l'aventure.

Pensez-vous que les études préliminaires qu'ils avaient établies étaient suffisantes ? Y'avait-il des choses particulières auxquelles ils allaient devoir faire attention ?

Apparemment ils avaient bien préparé le terrain en allant plusieurs fois sur place et en rencontrant différents acteurs (fournisseurs, agents immobiliers). Peut-être ont-ils sous-

estimé » l'impact des prix de l'immobilier, la difficulté à recruter et à fidéliser les collaborateurs, la forte concurrence, etc.

Ils s'en sont exprimés ici : <https://www.lecho.be/entreprises/horeca/exki-quitte-new-york-et-se-recentre-sur-l-europe/9901479.html>

Nous avons lu que l'expansion d'EXKi était pensée depuis plusieurs années. Mais que pensez-vous du timing de l'expansion ? Aurait-ils pu se lancer à une meilleure période ? Pensez-vous à des critères pour le timing parfait d'internationalisation ?

Sans doute sont-ils arrivés un peu tard. Mais en même temps à l'époque, EXKi était encore relativement jeune...

On ne peut pas nier les différences culturelles entre l'Europe et les USA, et même à l'intérieur des États-Unis, que pensez-vous du marché américain et plus spécialement New York comme choix d'internationalisation où la concurrence est extrêmement présente ?

Je ne connais pas assez bien les USA pour répondre à votre question. A priori, le choix de NY était le bon : c'est l'endroit le plus « proche » de l'Europe avec une large population, active et cosmopolite...

Comment pensez-vous que l'avantage concurrentiel d'EXKi en Belgique (local, frais, ...) se fait fort ressentir aux États-Unis ? Comment pensez-vous qu'ils étaient perçus par les consommateurs là-bas ?

A mon avis pas suffisamment différenciant, notamment par rapport à une enseigne comme Prêt-À-Manger dont ils se sont eux-mêmes inspirés quand ils ont lancé EXKi.

Dans quelle mesure des éléments comme le prix, le loyer, les contrats des employés ont pu impacter leur arrivée sur le territoire américain ?

C'est effectivement un élément très important qu'ils ont sans doute minimisé. Les loyers sont 3 à 4 fois plus chers. Ils auraient dû ouvrir beaucoup plus de points de vente pour générer des économies d'échelle. Ils auraient sans doute fait un partenariat avec un opérateur local pour diminuer les coûts et ouvrir à une plus large échelle. De même le plein emploi rend sans doute les collaborateurs moins fidèles.

Que pensez-vous du retrait d'EXKi aux États-Unis ? Quels sont selon vous les facteurs qui ont contribué à ce retrait ?

Je pense que tout est dans l'article mentionné ci-dessus.

Pensez-vous qu'EXKi serait prête à retenter l'expérience de retourner aux États-Unis un jour ?

A ma connaissance, ils n'ont pas dit « plus jamais », mais cela ne doit pas faire partie de leurs priorités après pareille mésaventure. Il y a encore beaucoup à faire en Europe.

Selon vous, est-ce vous pensez qu'il existe des facteurs de succès pour réussir à s'implanter sur ce territoire à long terme ?

Rien de très original : bien s'entourer, avoir un concept très différenciant par rapport à l'offre présente, faire appel à des partenaires locaux qui connaissent bien le marché

Entre le premier et deuxième restaurant, y avaient-ils des différences significatives dont vous êtes au courant ?

Non.

Avez-vous connu des expériences similaires pour d'autres entreprises ?

Pas à ma connaissance...

Y-aurait-il des facteurs évidents de pourquoi Le Pain Quotidien réussit brillamment là-bas et que EXKi n'as pas su développer ?

Je vois trois explications

- *Un concept plus différenciant au Pain Quotidien (un côté « authentique » plus « exotique » pour les Américains)*
- *Le fait que le Pain Quot a fait de NY sa tête de pont pour son développement international avec un patron Vincent Herbert, résident à New York.*
- *Une présence massive sur place : 40 restos si je ne m'abuse.*

Quelles sont les différences majeures entre EXKi et le Pain Quotidien, selon vous ?

Un concept plus différenciant, une offre plus large, plus saine (même si plus chère), plus « appétissante », une atmosphère plus « cosy », le service à table, etc.

Merci d'avoir pris le temps de nous répondre.

Avec plaisir !