



Einfach gut.

Courage, audace et succès

Mut zum Risiko – Der Weg zum Erfolg

Isabelle Kuster est la nouvelle directrice de McDonald's Autriche depuis septembre 2017. En tant que française et femme de tête, nous sommes particulièrement honorés de lui consacrer cette interview exclusive. Présente depuis 30 ans chez McDonald's, elle nous en dit plus sur son parcours et nous révèle les plus grands défis auxquels la chaîne de restauration rapide est confrontée.

Isabelle Kuster ist seit September 2017 neue Geschäftsführerin von McDonald's Österreich. Es ist uns eine besondere Ehre, der gebürtigen Französin und Frau an der Unternehmensspitze dieses Exklusivinterview zu widmen. Nach 30 Jahren bei McDonald's gewährt sie uns Einblick in ihre berufliche Laufbahn und verrät uns die größten Herausforderungen, die sich der Fastfood-Restaurantkette stellen.

CCFA : Pourriez-vous tout d'abord nous en dire plus sur votre parcours avant et chez McDonald's ?

Isabelle Kuster : Cela fait maintenant plus de 30 ans que je travaille chez McDonald's. Après une licence d'allemand et une école de Commerce (EBS -European Business School), j'ai travaillé quelques temps au Printemps puis dans une banque d'affaires avant de rejoindre McDonald's en 1985 en tant que Manager dans un de nos 15 restaurants. Deux ans plus tard, je rejoignais le siège au Département Formation avant de prendre de nouvelles responsabilités au sein de l'enseigne (Opérations, Régions). Entre 2006 et 2008, j'ai repris la direction de la Belgique et en 2008, j'ai été rappelée en France en tant que SVP Ops/IT puis Directrice Générale en 2012. J'ai fait le choix de rester chez McDonald's car lorsque j'y suis rentrée, nous étions une micro-équipe et j'ai eu la chance de profiter de la croissance de l'entreprise en France et donc d'opportunités qui m'ont permis d'accompagner le développement de l'entreprise et sa transformation.

CCFA : Qu'est-ce qui vous attire le plus chez McDonald's ?

IK : Ce qui m'a attiré chez McDonald's, c'était avant tout la renommée d'une entreprise internationale qui se déclinait en local dans chacun des pays où elle était implantée, avec beaucoup de latitude laissée à chaque Direction pour mettre en place la stratégie de l'entreprise. McDonald's est une société constituée d'une multitude de restaurants gérés par des chefs d'entreprise fortement ancrés

dans leur région et qui y sont très attachés, des fournisseurs que nous recherchons au plus près de nos restaurants, des équipes que nous formons et aidons à se développer. Il y a 30 ans, McDonald's était le seul concept de restaurants ouverts en continu, avec des produits simples (pain, viande, salade, pommes de terre) mais de grande qualité, où vous pouviez déjeuner rapidement, dîner, prendre une pause, dans un environnement confortable et où les enfants étaient les bienvenus, avec des

cadeaux et des jeux dédiés. Un modèle efficace dont le crédo repose toujours sur 4 lettres : « QSP&V » pour qualité/service/propreté et juste prix depuis plus de 60 ans et qui le transforme au quotidien dans ses restaurants.

« Le plus grand risque aujourd'hui dans le monde qui est le nôtre, c'est celui de ne pas en prendre. »

CCFA : ...et qu'est-ce qui explique selon vous son succès international ?

IK : Son succès repose sur le fait que l'entreprise ne s'est jamais arrêtée d'innover. Que ce soit sur sa gamme, c'est-à-dire son cœur de métier, en ajoutant de nouveaux burgers à sa base classique mais également des salades, des wraps, des jus de fruits frais, des produits bio dans les menus pour enfants, des sandwiches végétariens. Nous en lançons d'ailleurs un délicieux à base de légumes, avant la fin du premier trimestre. Mais innovation également sur son look, en recréant le design intérieur et extérieur de ses restaurants, pour les rendre plus conviviaux, plus chaleureux, en ajoutant de grandes aires de jeux extérieures pour les enfants, en transformant ses cuisines de façon à produire chaque burger à la demande, en proposant le service à table, déjà dans 50% des restaurants



Isabelle Kuster,
Managing Director McDonald's Austria

Isabelle Kuster, « côté privé » :

Lieu et date de naissance : novembre 1958 à Belfort

Formation : Licence d'allemand et European Business School Paris

Mariée, enfants : Mariée depuis 32 ans, 2 enfants de 31 et 24 ans

Hobbies : Famille, voyages, lecture, expos

Philosophie de vie : « C'est au contact d'autrui que l'homme apprend ce qu'il sait » (Euripide). Rien n'est plus important que la famille

autrichiens, pour le plus grand plaisir des familles mais également de la plupart de nos clients, en installant des kiosks qui permettent à chacun de prendre son temps pour passer sa commande en surfant sur toute la gamme, en proposant la livraison à domicile dans la plupart des grandes villes autrichiennes... Bref, une société en mouvement qui suit les tendances du marché.

Isabelle Kuster, Managing Director McDonald's Austria

CCFA : Quels seront à votre avis les plus grands défis à relever ces prochaines années dans le monde et plus particulièrement en Autriche ?

IK : Le monde change, et nous ne pouvons pas nous permettre l'attentisme. Dans nos restaurants comme ailleurs, tout change, et tout change très vite : la demande, le métier, les réglementations, les équipes qu'il faut former en continu, les consommateurs dont les comportements et les exigences se modifient plus rapidement que jamais. Partout, les « rentes » de situation disparaissent. Les business que l'on croyait installés sont challengés. Le plus grand risque aujourd'hui dans le monde qui est le nôtre, c'est celui de ne pas en prendre. Le risque c'est de ne pas se mettre en mouvement. Le digital, la nutrition, l'environnement sont des sujets qui évoluent de plus en plus rapidement et que nous devons intégrer. Mais également, la famille, le vivre-ensemble, le plaisir de se retrouver. Sans oublier le rôle sociétal de plus en plus important de chaque entreprise. Tout est analysé et décortiqué : provenance des produits, modes de fabrication, conditions de travail, redistribution, intégration, etc. La transparence est le nouveau crédo et personne ne peut y échapper. Les entreprises vont être tenues de s'expliquer, se justifier, s'ouvrir et devenir exemplaires. C'est certes compliqué mais cela nous oblige à voir les choses différemment et à penser. L'Autriche ne déroge pas à ces grands sujets avec certes une belle avance en matière d'environnement et de recyclage mais également de consommation « locale ». Nos restaurants quant à eux, recyclent déjà à hauteur de 90% les déchets et consomment 75% de produits locaux et je peux vous dire que nous continuons à développer tous ces sujets.

CCFA : Quelles nouvelles stratégies souhaitez-vous adopter pour l'avenir ?

IK : Nous sommes dans un monde de plus en plus digital. La transformation digitale, l'arrivée de nouveaux services et tout particulièrement du service à table chez McDonald's, bousculent à bien des égards l'écosystème traditionnel de l'enseigne. D'un côté, ils redistribuent entièrement les cartes de la relation équipier-client, de l'autre ils créent pour des millions de clients une nouvelle façon de « consommer » McDonald's, un nouvel usage, un nouveau tempo : « Hier le restaurant m'imposait sa cadence, aujourd'hui l'enseigne doit s'adapter à la mienne et même me livrer mon repas là où je suis. » Le restaurant devient donc ce lieu où des personnes évoluent à des rythmes différents amenant ainsi de leurs parts des attentes différentes. Seule l'empathie humaine, un sens aigu du service et du relationnel peut identifier ces besoins et y répondre de façon précise. Et le service c'est tout l'enjeu aujourd'hui chez McDonald's. Les innovations digitales nourrissent des innovations de service : les kiosks, le service à table, la livraison à domicile, MyMcDonald's, etc. Mais ce n'est pas suffisant. Au contraire ! Car plus on digitalise, plus on doit humaniser ! Nous devons nous donner le temps nécessaire à l'appropriation par les équipes de ce changement culturel majeur. Générer des émotions par un sens authentique de l'hospitalité, une ambiance chaleureuse, des petits gestes, des regards, une facilitation de la visite notamment pour les familles, des animations, des effets « surprise », le fameux « Waouh Effect ». Tout le monde l'a bien compris. La bataille des parts de marché se fait avant tout maintenant dans le cœur des clients ET dans leur mémoire : quelle trace mémorable laisse une expérience... Et c'est un de nos grands chantiers pour l'avenir.

CCFA : Comment décririez-vous votre style de management en tant que femme chef d'entreprise ?

HR : Je me suis toujours posée la question de savoir s'il y avait un management féminin et un management masculin et je ne pense pas. Bien sûr, on s'accorde souvent à dire que les femmes sont plus fortes sur le développement des équipes, les prises de décisions participatives, l'empathie, quand les hommes ont plus confiance en eux, travaillent plus avec un réseau, maîtrise mieux leurs émotions, tranchent plus rapidement. En tout cas, j'ai souvent retrouvé ces caractéristiques dans les équipes. En ce qui me concerne, je suis très tournée vers les relations avec les autres, qui pour moi, sont la base de travail de tout Manager. J'ai adoré, et je le fais toujours, développer des équipes, fédérer un réseau, rencontrer et échanger avec des gens de tout bord. Tout doit être basé sur la confiance, la transparence et l'échange. Et vous pourrez alors déplacer des montagnes ! 🇫🇷

McDonald's en chiffres :

Création : 15 avril 1955

Chiffre d'affaires : 90.9 mds de dollars (2017)

Restaurants dans le monde : 37.241

Effectif : 770.000

McDonald's en Autriche :

Ouverture du premier restaurant :

Juillet 1977 (Schwarzenbergplatz)

Chiffre d'affaires : 674 millions d'euros (2018)†

Restaurants : 194

Effectif : 9.600