



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restaurant »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

LE DÉVELOPPEMENT DES FRANCHISES EN RESTAURATION

Présenté par :

José Manuel Pérez Ramirez

Année universitaire : **2021 – 2022**

Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**



MASTER TOURISME

Parcours « Management en Hôtellerie-Restauration »

MÉMOIRE DE PREMIÈRE ANNÉE

LE DÉVELOPPEMENT DES FRANCHISES EN RESTAURATION

Présenté par :

José Manuel Pérez Ramirez

Année universitaire : **2021– 2022**

Sous la direction de : **Bruno CLAVERIE**

L'ISTHIA de l'Université Toulouse - Jean Jaurès n'entend donner aucune approbation, ni improbation dans les projets tuteurés et mémoires de recherche. Les opinions qui y sont développées doivent être considérées comme propre à leur auteur(e).

*“It takes 20 years to build a reputation
and five minutes to ruin it. -” Warren Buffet*

*“With a franchise, you have someone who cares as
much about the business name and image as you
do because they own it too. - Jim Evanger”*

*« Persévérance, secret de tous les triomphes. -
Victor Hugo »*

REMERCIEMENTS

Dans un premier temps, je tiens à remercier mon maître de mémoire Monsieur Clavierie Bruno pour ses conseils, son aide et son temps au long de cette année ainsi que sa disponibilité et son soutien, tout au long de la rédaction de ce mémoire.

Je remercie également Madame Bessière, Monsieur Cinotti, Monsieur Barthe, pour l'ensemble de leurs cours indispensables, liés à la recherche, aux méthodes exploratoires ou à la rédaction et mise en forme de ce travail.

De plus, je témoigne également un grand remerciement à l'ensemble de professionnels qui m'ont aidé et qui ont bien voulu me recevoir dans le cadre d'entretiens exploratoires, pour leur disponibilité, leur compréhension et surtout leur honnêteté.

Dans un troisième temps, je tiens à remercier chaleureusement mes amis et ma famille pour leur aide, soutien et encouragement qui m'ont été précieux dans des moments de doutes ou d'incertitude que j'ai pu rencontrer lors de l'élaboration de ce mémoire.

Enfin, je terminerai par remercier l'ensemble de l'ISTHIA pour leur implication au sein de mon travail de recherche, de ma croissance pédagogique ainsi de l'opportunité de nous incliner sur des sujets qui nous passionnent.

Ce mémoire représente pour moi un enjeu considérable dans ma carrière professionnelle et un vrai intérêt pour mon futur.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	6
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE 1.- LE SECTEUR DE FRANCHISES EN RESTAURATION.	10
CHAPITRE 1. QU'EST-CE QUE LA BONNE GESTION EN RESTAURATION ?	13
CHAPITRE 2. QU'EST-CE QU'UNE FRANCHISE ?.....	26
CHAPITRE 3. Les facteurs de réussite de la franchise en restauration.	38
Partie 2.- Modèle des franchises : Facteur de propension à l'entrepreneuriat	45
CHAPITRE 1. Au point de vue économique : la franchise est bénéfique pour le développement d'un restaurant.....	47
CHAPITRE 2. Notion du risque : Réduction des risques, un bénéfice de la franchise.....	60
CHAPITRE 3. Adaptabilité: la franchise: adaptée aux nouveaux types de restauration?	81
Partie 3 : Méthodologie et terrain d'application Introduction troisième partie	95
CHAPITRE 1. Méthodologie probatoire de master un.....	97
CHAPITRE 2. Terrain d'application.....	104
CHAPITRE 3. Méthodologie envisagées et perspective de l'avenir.	107
Conclusion GÉNÉRALE.....	111
BIBLIOGRAPHIE	114
TABLE DES ANNEXES.....	113
TABLE DES FIGURES	133
TABLE DES TABLEAUX.....	132
TABLE DES MATIÈRES	133

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Les franchises constituent un type de réseau ancien, simple et formalisé dans son organisation comme dans son fonctionnement (Anderson et Coughlan, 2002 ; Blair et Lafontaine, 2005) c'est également une stratégie de développement économique et d'expansion extrêmement répandue qui connaît de plus en plus de succès à travers le monde (Watson & Hohnson, 2010). La Franchise est depuis longtemps une méthode d'expansion privilégiée par de nombreuses enseignes dans le tourisme, l'alimentation et la restauration. Les point de vente de franchisés représentent une part importante dans plusieurs domaines de commerces dans l'économie du pays.

Dans une optique plus centrée sur la restauration, nous pouvons nous percevoir que malgré une forte variation ou évolution des modes de consommations de la population, des demandes des clients et des nouvelles tendances émergentes du secteur, la franchise continue à avoir une forte présence dans les modes de développement d'une entreprise ou de forme d'entrepreneuriat. Le monde des affaires et de la restauration aujourd'hui est devenu très concurrentiel et les organisations sont constamment à la recherche d'idées créatives ou de nouvelles façons pour faire face et surpasser la concurrence. C'est une jungle de survie du plus apte. Cela peut être assez décourageant, surtout si quelqu'un veut pénétrer un marché dominé par de grands acteurs, et dont la pénétration peut être assez difficile (Kaliappen, Hilman, 2017). La franchise est un phénomène commercial qui devient maintenant courant pour atténuer le gland d'entrée dans un marché.

Le Franchisage donne aux petites entreprises, et même aux grandes entreprises une chance de se catapulte sur un marché qu'ils ne dominaient pas auparavant. (Duman, 2017) Le mot franchise vient du verbe « francher » qui signifie accorder un privilège. Cette idée tombée en désuétude en France à la fin du moyen-âge, à traverser l'atlantique pour réapparaître aux Etats-Unis sous une forme dérivée au cours du 19^e siècle. (Boursican, 1972) A l'époque, les industriels américains n'étant pas autorisés à vendre librement d'un Etat à l'autre ont eu recours à un mode de distribution original et performant. Dans ce contexte, la franchise représente un modèle attractif pour l'entrepreneuriat autant du point de vue du franchisé qui privilégie de la force d'une enseigne déjà établis comme pour le franchisé qui se sert de cet outil de réseau comme force de propulsion envers le développement de la marque du point de vue économique dans le marché comme d'expansion et implantation.

C'est ce segment qui va faire l'objet de notre attention lors de la création de ce travail de recherche. En nous concentrant légèrement plus sur le franchiseur donc l'entreprise déjà créée qui passe un accord avec un franchisé (entrepreneur individuel) et qui permet à ce dernier d'exploiter une franchise (marque/enseigne) afin de commercialiser différents produits et/ou des services bien déterminés en conformité avec le concept du franchiseur. Ceci-dit les franchisés doivent respecter les normes établies par le franchiseur.¹ Avec plus de 78 000 franchises et un chiffre d'affaires de plus de 60 milliards d'euros en France seulement ; la république est le premier pays européen en termes de réseaux avec plus de 30 pourcents des franchisées exportatrices ce qui lui accorde la 3^e position à niveau mondial.

Notre question de départ, « **Quelles sont les facteurs déterminants qui font la prospérité d'une entreprise de restauration en système de franchise ?** »

c'est renforcé de lectures, d'articles scientifiques, d'ouvrages, de podcast ainsi que d'entretiens exploratoires. Cette analyse et approfondissement, c'est porté tout au long de notre première partie, sur le monde la restauration en général et les facteurs qui font d'une « bonne » entreprise. La naissance de la franchise ainsi que ses évolutions dans le temps, les méthodes de fonctionnement spécifiques de la France, des chiffres clé pour comprendre l'impact qu'a ce modèle dans le monde de la restauration et du commerce de façon globale.

Alors comme résultat de cela, nous étudions les réponses à la question de départ concernant les facteurs de prospérité d'une franchise dans la restauration et comment les différents capitaux et parties jouent un rôle important dans le fonctionnement et la croissance des marques qui décident de fonctionner avec ce système d'entrepreneuriat en réseau. La franchise se caractérise par le partage d'informations, de risques, mais aussi d'avantages. Cette exploration nous a permis de formuler notre problématique, qui est : « **En quoi le modèle propre aux franchises est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?** »

Dans la deuxième partie de ce travail de mémoire, nous aborderons de nos trois hypothèses, qui sont issues de notre approche théorique et de l'étude de notre sujet. Nos hypothèses seront étudiées selon des thématiques principales issues de nos ouvrages

¹ Le franchiseur. Ooreka Entreprise mise à jour en mars 2022 (en ligne) disponible sur <https://franchise.ooreka.fr/comprendre/franchiseur> consulté le 25/02/2022.

recueillis et de nos entretiens exploratoires. Étant celles-ci, les bénéfices économiques, la réduction de risques en entreprises et l'adaptabilité du modèle. Elles seront les principales thématiques étudiées, qui auront pour but de certifier la viabilité de nos hypothèses face à notre problématique.

Pour terminer, dans la dernière partie, nous aborderons les méthodologies de recherche, et le terrain d'application choisi, que nous avons adapté à notre étude afin d'apporter des réponses plus précises face aux hypothèses émises afin de les vérifier ou d'infirmer celles-ci. La présentation de la collecte de données et la méthodologie envisagée aura l'avantage de mettre en lumière tout notre cheminement. Enfin aussi évoquer l'éventuelle suite de notre étude que nous effectuerons au cours du travail de recherche de master deux.

PARTIE 1.- LE SECTEUR DE FRANCHISES EN RESTAURATION.

Introduction première partie

Afin de mieux appréhender la compréhension de notre travail de mémoire, il était important de définir et d'aborder certaines notions clé. Cette première partie consiste à l'explication de termes et composition d'un corpus théorique qui nous servira pour la suite de notre travail. Le secteur des franchises en restauration limite deux aspects très spécifiques dans le monde de l'économie et le commerce : la restauration qui a elle seule comporte des aspects de différenciations et ensuite la franchise qui est un modèle spécifique d'entrepreneuriat ou développement d'une marque, un outil juridique certes mais aussi un accord entre deux entités qui est au cœur du fonctionnement (ou pas) de ce modèle.

Cette dernière a un grand impact en France, mais également à niveau continental et global. Depuis plus de 20 ans, le secteur de la franchise affiche une croissance et une activité qui ne faiblissent pas. Quels que soient les secteurs, la formule « clé en main » de ce modèle entrepreneurial séduit les candidats à la franchise. En 2020, la France compte avec 1927 franchiseurs, 78 032 franchisés ce que génère un chiffre d'affaires global de 63,88 milliards d'euros et est la source de 668 837 emplois²

Dans une première partie, nous allons nous intéresser au fonctionnement d'une entreprise dans la restauration. Visant plus spécifiquement la gestion et comment peut-on avoir une bonne gestion de celle-ci. Nous développerons les facteurs importants dans ces entreprises comme c'est le facteur humain dans l'organisation et le contrôle, la capacité d'attirer une clientèle, suivie de sentiments de plaisir dans l'entreprise dont le facteur d'épanouissement. Enfin la création de valeur dans l'entreprise. Nous étudierons certains leviers importants pour la création de valeur dans une entreprise en restauration.

Dans une deuxième partie, nous allons faire une définition approfondie de la franchise, son histoire et évolution, des aspects caractéristiques du modèle et le distinctif que l'on retrouve dans les franchises plus individuellement en France. Les aspects et fonctions de la FFF (Fédération Française de la Franchise) et comment cela a un impact sur le secteur.

² Statistiques d'évolution de la franchise (en ligne). Disponible sur : <https://www.observatoiredelafranchise.fr/statistiques/chiffres-cles.htm> (consulté le 27/02/2022)

Enfin nous évoquerons les entreprises en franchise les plus rentables et leur modèle économique.

Dans notre troisième chapitre de cette partie, nous allons nous intéresser et détailler les facteurs qui font la prospérité dans une entreprise en situation de franchise dans la restauration. Nous adaptons le terme prospérité qui est généralement évoqué dans le cas d'un état ou même dans un contexte religieux à un secteur, une marque ou une société en situation d'état « prospère » donc saine économiquement, marquée par l'expansion ou l'abondance sur l'essor de nouveau développement.

CHAPITRE 1. QU'EST-CE QUE LA BONNE GESTION EN RESTAURATION ?

La naissance de la restauration se fait dans un contexte de problèmes politiques et sociaux, la Révolution française à un impact majeur sur le développement de restaurants. Ce sont des cuisiniers issus des maisons des nobles surtout en région parisienne qui ouvrent les premiers établissements servant un menu à la carte. À la fin du 18^e siècle, il existait environ une centaine de restaurants surtout situés dans le quartier du Palais-Royal dans la capitale ; des dizaines d'années plus tard le nombre se multiplie à atteindre plus de 3 000 établissements. Dans l'actualité, la restauration s'est démocratisée autant dans la consommation comme dans la fondation ou création de ses endroits de consommation. La filière restauration, représente plus de 258 000 entreprises à fin 2017 (dont 203 000 restaurants et services de restauration mobile, 15 000 traiteurs et 40 000 débits de boissons) et 650 000 salariés³. Le restaurant est alors une entreprise avec une nature d'activité commerciale et d'exploitation des produits agricoles. C'est un secteur d'entreprise singulier puisqu'il y a des aspects de réglementation stricts de l'activité pour pouvoir fonctionner. Un secteur très dépendant des facteurs humains, mais aussi des capacités d'adaptation et d'organisation. À travers ce chapitre, nous allons nous intéresser à ses facteurs afin de comprendre comment la gestion d'une entreprise en restauration est valorisée.

1. La fluidité dans l'entreprise : le facteur humain dans la restauration.

L'expression « fluidité dans l'entreprise » prend un sens figuré du mot fluidité. Selon l'Encyclopédie Larousse, ce mot peut se définir comme la « *Qualité de ce qui est fluide, facilité avec laquelle une matière, un liquide s'écoulent uniformément* ». En appliquant cette expression à l'entreprise, nous pouvons dire que la fluidité se retrouve lorsqu'il existe une facilité à ce que les collaborateurs s'organisent afin de mieux accomplir les tâches. De plus, le fait d'être une entreprise fluide permet à celle-ci d'être un acteur principal dans les nouvelles innovations ou modification de la demande plutôt que de se retrouver dans une posture de suiveur. L'entreprise n'est pas fixe, il existe une mobilité, une progression vers

³ La filière restauration, ministère de l'économie, des finances et de la relance (en ligne) disponible sur <https://www.entreprises.gouv.fr/fr/commerce-et-artisanat/la-filiere-restauration> consulté le 09/03/2022.

l'amélioration du service ou du bien proposé. Nous adaptons cela à la restauration qui comme nous l'avons déjà établi est un secteur qui repose fortement sur l'humain. Enfin, le stade de fluidité d'une entreprise peut dépendre de plusieurs notions allant de la gestion du personnel, à la gestion de la clientèle.

1.1.- La planification

La planification est un aspect essentiel dans la gestion d'une entreprise. Selon Couplet et Carpentier (2020/1 p.88 à 93),

« Il est de bon ton, dans les organisations tant publiques que privées, de se lancer dans un exercice destiné à en définir la raison d'être. Cette réflexion les amène à décrire leur utilité à l'égard de la société en allant bien au-delà de l'énoncé de mission et à repenser leur stratégie. ».

Dans une optique plus centrée sur le secteur de la restauration, la planification permet de définir la raison d'être, mais aussi la raison de produire ou de créer. Le secteur de la restauration est très lié aux passions individuelles des différents collaborateurs. La planification d'un objectif permet de donner un sens, une raison aux efforts effectués par les employés. Nous retrouvons par exemple le cas de la chasse aux étoiles Michelin. Un effort commun pour l'amélioration du service proposé ce qui permettra si l'établissement l'achève de mériter un signe de reconnaissance de qualité, cette démarche demande d'une préalable planification de comment arriver à atteindre l'objectif ciblé. Selon Porter (1996)

« la planification stratégique rationnelle apparaît ainsi comme un processus permettant effectivement de déterminer rationnellement une direction stratégique favorable pour l'entreprise et de faciliter l'adaptation de l'entreprise aux changements de son environnement externe, ou de nouveaux défis. Ce résultat est important, car il montre que même dans un contexte hyperconcurrentiel, la planification augmente la performance. »

Cette planification a également un objectif de définir les missions de chaque salarié.

« Elle permet de déterminer rationnellement une orientation stratégique favorable, la planification stratégique peut aider les entreprises à éviter des erreurs coûteuses et à survivre dans des environnements hautement concurrentiels » (Porter, 1996).

Le facteur humain entre fortement dans cette étape puisque lorsque on gère une entreprise, il est important de connaître les forces et faiblesses de chacun des collaborateurs. Les ressources immatérielles créent une véritable force de pousse pour

l'entreprise. Quand on combine la planification, une organisation correcte et une valorisation des ressources, la stratégie peut être facilement atteignable. Autant les clients comme les collaborateurs deviennent la « raison d'être » de l'entreprise ; sans eux, la production ou prestation et l'achat ou consommation sont inexistants.

1.2.- La mesure et le contrôle.

Malgré la planification lors de la gestion d'une entreprise, la mesure et le contrôle restent un outil important pour garantir la continuité et le bon cheminement. Ils permettent de valider la réussite d'une action ou d'un plan, de faire des bilans comparatifs de performances, mais aussi de suivre la mise en place de différentes actions. D'après Van Caillie (2001) le système de contrôle de gestion d'une entreprise constitue, à côté du système de pouvoir et d'information, l'une des composantes du système de gestion de l'entreprise. Ceci est composé de

« l'ensemble complexe et évolutif de règles, normes de comportements, procédures, [...] que les dirigeants, et plus globalement l'ensemble des acteurs présents dans l'entreprise, vont mettre en place progressivement, de manière délibérée ou réactive, pour s'assurer que les opérations quotidiennes exercées dans l'entreprise sont menées dans le respect de l'impératif de création continue de valeur » (Van Caillie, 2001).

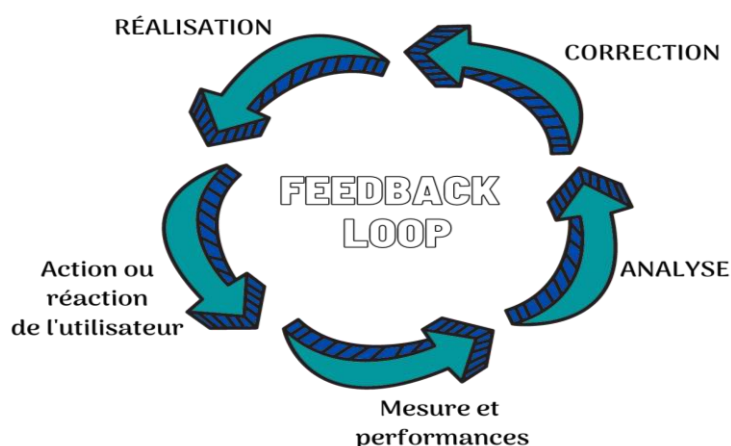
Dans le secteur de la restauration cette création de valeur se fait par le biais de plusieurs règles ou normes de comportements qui varie selon les établissements ou les enseignes. Selon N.Crutzen, D. Van Caillie (2010/2)

« Quand le système de contrôle de gestion est à finalité stratégique, on parle de pilotage stratégique. Le pilotage permet de faire le lien entre le contrôle et les actions correctives à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques de l'entreprise (via des boucles de rétroaction). Ainsi, le contrôle de gestion ne se résume pas à contrôler (dans le sens de vérifier ou de mesurer les résultats de l'entreprise). Il a une mission bien plus étendue et plus complexe à la fois qui peut se définir comme la contribution active au pilotage global de l'organisation dans une perspective d'amélioration de sa performance. »

1.2.1.-Action et réaction

Figure 1- Boucle de rétroaction.

4



Cela permet établir rapidement des corrections si la situation en demande.

« Les actions correctives sont définies dans la norme ISO 9001 (au chapitre 8.5.2) comme « des mesures prises pour éliminer la cause d'une non-conformité détectée » et note que des actions correctives sont prises pour éviter la récurrence. La norme ISO 9001 souligne également que les actions correctives diffèrent des actions de correction.

En effet, la correction est définie dans la norme ISO 9001 (au chapitre 8.3) comme une « action visant à éliminer une non-conformité détectée ». En d'autres termes, il s'agit de corriger, de « soigner » tout problème rencontré. »⁵

1.3.- La capacité à attirer une clientèle et des bénéfices pour l'entreprises.

Comme énoncé précédemment, les collaborateurs et les clients peuvent être considérée comme la « raison d'être » d'une entreprise. Selon Zeithmal et Bitner, (2003 : p299) Les restaurants sont à la fois des usines de production à petite échelle et des espaces de service dans lesquels le client « prend place », intervient, contribue et influence le déroulement de

⁴ Sendinblue. Qu'est-ce qu'une Boucle de Rétroaction (Feedback Loop en anglais – FBL) et à quoi sert-elle ?, 3-04-2014 (en ligne) disponible sur <https://fr.sendinblue.com/blog/boucle-de-reaction-feedback-loop-fbl/> (consulté le 02/03/2022)

⁵ J.Cicero. Action de correction, action corrective ou action préventive ? Qualiblog le blog du manager QSE (en ligne) disponible sur : <https://qualiblog.fr/principes-generaux-de-la-qualite/action-de-correction-action-corrective-ou-action-preventive/> consulté le 09/03/2022.

sa propre expérience. Concernant le salarié, il intervient, contribue et également peut influencer de façon majeure l'expérience vécue par le client.

Par conséquent, dans la gestion des facteurs humains, la capacité à attirer une clientèle est essentiel pour pouvoir être en situation de fluidité d'éléments vitaux dans l'entreprise. Tout de même, comme l'illustre Ascher, (2005), les citoyens fréquentent de plus en plus des restaurants et les prises alimentaires hors du domicile sont de plus en plus fréquentes. Ce qui nous permet d'argumenter que la quantité de possibles prospects est croissante. Donc le réel objectif d'une entreprise devient plutôt d'être la plus attractive et proposer la meilleure expérience autant pour les collaborateurs comme pour les clients pour affronter la concurrence.

Dans une logique idéaliste, quand on capte plus de clients et de plus, nous les faisons retourner (fidélisation), l'entreprise se situe en flux constant de nouveaux consommateurs. Consommateurs qui achètent le service ou bien proposé et vivent l'expérience proposée comme le souhaite l'entreprise. Cela nous permet d'augmenter les profits, les bénéfices économiques et de notoriété ce qui par conséquent permettra de développer davantage l'activité et ainsi de suite se diriger à concrétiser la vision et objectifs de l'entreprise à court et long terme.

2. Le sentiment de « plaisir » dans l'entreprise.

Le facteur de sentiment de plaisir en entreprise est une question qui prend de plus en plus d'ampleur. Les nouvelles générations cherchent davantage à retrouver un sentiment d'épanouissement dans leur métier ou profession. *« Depuis les années 90, l'individu n'aspire pas à travailler pour son sacrifice, et « la notion d'épanouissement est désormais associée à celle d'investissement dans le travail » (Baudelot et Gollac, 2002, p. 33) »* (Feuvrier, 2014,p.166). Comme mentionné auparavant, la restauration est un secteur profondément lié aux passions des individus qui en font partie. Un facteur humain majeur dans ce qui en correspond aux personnes en contact avec la clientèle directement. C'est un atout pour la performance, d'investir dans le bien-être des collaborateurs et leur santé physique mais aussi psychologique. Mais un facteur souvent délaissé est également celui du sentiment d'épanouissement ou de plaisir des managers ou des responsables de l'entreprise. Étant eux une source de motivation envers l'efficacité et la productivité, c'est

important déterminer également les sources pour pouvoir ainsi avoir un sentiment de bonheur dans l'entreprise.

Selon Feuvrier (2014) « *le bonheur dépend de sa satisfaction de soi (qu'elle se nomme estime de soi, acceptation de soi ou sentiment d'efficacité personnelle) d'une part, et d'autonomie d'autre part (autonomie, liberté, capacité d'adaptation). Les bonnes relations sociales sont indispensables, ainsi qu'un but ou projet dans la vie, que le travail peut incarner.* »

2.1.- Une entreprise adaptée à chaque personnalité.

Selon Veenhoven (2007), « le bonheur au sens large est lié à la qualité de vie ou bien-être. Il nous permet ainsi d'y distinguer des qualités extérieures et des qualités intérieures »

Tableau 1- : Les niveaux de bonheur selon Veenhoven (1997)

Possibilités ou chances dans la vie	Qualités extérieures (viabilité de l'environnement)	Qualités intérieures (habiletés)
Résultats (ce que l'on fait des possibilités)	Utilité ou signification de la vie	Satisfaction - le bonheur au sens restreint combine intensité et durée

Également l'entreprise et le travail peuvent être source de satisfaction quand elles sont adaptées à la personnalité de chaque individu. Nous avons tous des centres d'intérêt distincts qui peuvent être d'importance majeure quand nous l'adaptions à notre vie professionnelle. Ses intérêts alors, ont simultanément une utilité et une importance (ou signification dans la vie) ce qui leur font des acteurs fondamentaux dans les moyens survies de l'individu. Quand nous nous situons dans une entreprise adaptée aux intérêts ou à la façon d'être des individus la satisfaction peut être durable dans le temps et en quantité. Les satisfactions peuvent avoir plusieurs formes comme l'illustre Veenhoven dans son tableau des quatre sortes de satisfaction.

Tableau 2 - Quatre sortes de satisfaction

		PASSANTE	DURABLE
DOMAINES DE LA VIE		PLAISIR	SATISFACTION DANS UN DOMAINE (EX : CARRIÈRE, ENTREPRISE PROPRE, PROJET)
LA VIE COMME UN TOUT	EXPERIENCE-	SOMMET	SATISFACTION DE VIVRE BONHEUR

Dans ce contexte, les personnalités professionnelles n'étant pas modulables, c'est important d'anticiper afin de créer un sentiment de bien-être et d'avoir tout le facteur humain en faveur afin d'augmenter les possibilités de bonne performance d'une entreprise.

« Un salarié évoluant dans un cadre plaisant, qui lui convient, sera plus heureux et productif. Une personne confiante et sociable appréciera de travailler en équipe et s'épanouirait. A contrario, une personne timide et sur la réserve, y serait moins à l'aise. »⁶

Adaptant cela au secteur de la restauration nous avons la chance de pouvoir proposer un large nombre d'ambiance, entreprises et valeurs unique a chaque institution. Les établissements de type gastronomie, les brasseries, les cafés, les bars, les fast-food, ou les cantines tous font partie du même secteur commercial, mais les environnements, façons de travailler, clients et forme de management et gestions sont totalement différentes les unes des autres.

2.2.- La gestion du plaisir dans l'entreprise : un vrai enjeu.

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie » Confucius 孔夫子

Lorsque nous parlons de plaisir en entreprise, il est important de se demander : quel intérêt a-t-on pour développer cet aspect dans l'entreprise ? « Faire en sorte qu'une personne éprouve du plaisir dans son travail réduit de manière très significative, non seulement les risques de burn-out (surmenage physique) mais aussi de brown-out (perte de sens) et de bore-out (ennui), qui altèrent l'estime de soi. S'assurer, avant la sélection d'un candidat, que les missions que l'entreprise souhaite lui confier seront source de plaisir réduit les risques de rupture contractuelle. »¹⁰

Cet aspect de sélection du candidat est très important dans le secteur de la restauration. Des demandes, voir même des critères spécifiques de sélections sont fait selon le type d'offre proposée. Cela peut varier selon les valeurs de l'entreprise, l'image que l'enseigne veut projeter,..., entre autres. La restauration gastronomique, spécifiquement, est un des

⁶ Softy. Pourquoi embaucher pour la personnalité est aussi essentiel que l'expérience ?, Lambert, 13-02.2021 (en ligne) disponible sur <https://recrutement.softy.pro/pourquoi-embaucher-pour-la-personnalite-aussi-essentiel-experience/> consulté le 12-03-2022

secteurs dans lesquelles nous pouvons voir une stricte sélection et recherche de candidat qui en respectent le plus voir le mieux les normes établis sans trop se centrer sur les intérêts personnels. Mais cela est également une cause de burn-out, la constante situation de stress et d'évaluation de perfection n'est pas adaptés à toutes les personnalités.

« [...] confier des activités qui procurent du plaisir favorise l'autonomie, la responsabilisation et l'initiative qui sont les socles de la relation professionnelle de concepts tels que l'entreprise libérée, la sociocratie ou l'holacratie. Il importait de différencier ces deux notions et d'ajouter au concept de compétence (savoir-faire) celui d'appétence (aimer-faire). Différent de la compétence, l'appétence peut se définir comme une aptitude « naturelle », « facile à mobiliser », « qui procure du plaisir » et qui « mène au succès ». »⁷

« Dépenser de l'énergie à essayer de motiver les gens est une énorme perte de temps » Jim Collins

Cela reste néanmoins une pratique courante dans les entreprises et surtout difficile de ne pas en réaliser.

3. La création de valeur dans l'entreprise en restauration

Selon, Tanzi et Argenlieu (2013)

« La création de valeur est l'objectif rationnel de tout dirigeant de société. Cependant dans un monde concurrentiel, il est très difficile de trouver durablement des investissements qui rapportent plus que leur coût du capital compte tenu de leurs risques, [...]. Le travail de création de valeur est donc un travail sans fin, à recommencer en permanence. »

Dans un sens général, la création de valeur est le processus par lequel de la valeur est créée. Lors de cette création, une croissance dans l'entreprise est envisagée, elles vont de pair. Pour ainsi dire, il consiste à accroître la productivité par le biais de plusieurs leviers qui actionnent de façon correcte ou optimale participent à créer cette valeur. L'aspect financier comme marketing et commercial sont intimement liés, puisqu'en optimisant la production, on peut accroître les ventes, donc la notoriété, ce qui aura un impact sur le chiffre d'affaires et par corrélation dans la rentabilité de l'entreprise.

La création de valeur doit être partie intégrante de la stratégie et gestion d'une entreprise. Une création de situation gagnant/gagnant. Cette création de valeur permet d'assurer la

⁷ Innovation Managerial, Le plaisir au travail : de la gestion des compétences au management des appétences (en ligne) disponible sur <https://www.innovationmanageriale.com/bien-etre-plaisir/de-la-gestion-du-savoir-faire-au-management-de-laimer-faire/> consulté le 16/02/2022

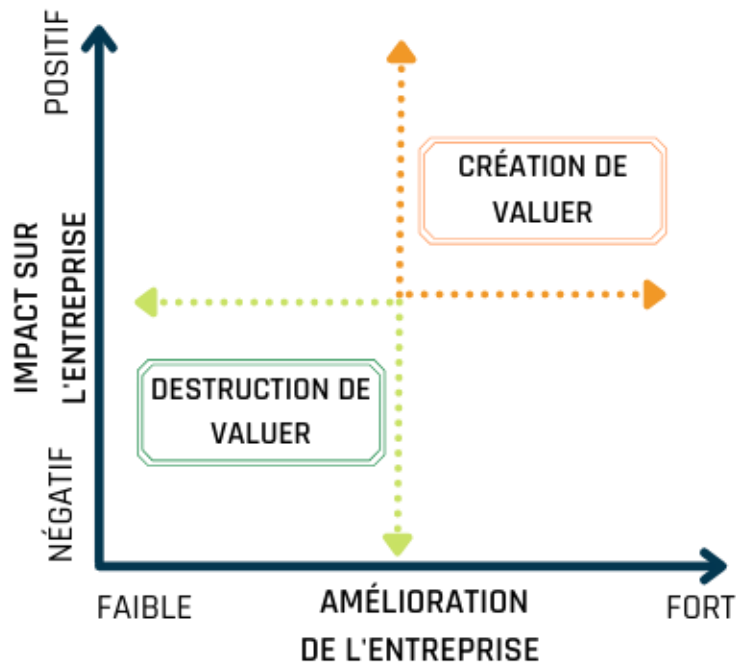
pérennité d'une entreprise, mais aussi de s'imposer face aux concurrents. Elle constitue un véritable avantage concurrentiel et un facteur de croissance et développement. Nous pouvons ainsi dégager les principaux facteurs dans la création de la valeur de la manière suivante.



Figure 2 - Axes de création de valeur

La création de valeur peut se valoriser par les axes montrés ci-dessus. Mais également, mesurer les différents facteurs est primordial lors de la stratégie de création de valeur. Cette évaluation peut se faire par un simple schéma de variation auquel nous pouvons ajuster aux différentes variables.

Figure 3 - Schéma évaluation de la valeur



3.1.- Capacité d'organisation

« La capacité organisationnelle définit l'organisation par sa « capacité à... ». Là, les compléments sont nombreux. Ils rassemblent à tout ce dont une organisation peut ou doit être capable de réaliser pour atteindre ses objectifs et assurer son bon fonctionnement et sa saine gestion. Toute organisation fonctionne, par définition, suivant le déroulement ordonné de l'ensemble de ses processus. Ce fonctionnement consiste donc en la consommation des ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs. »⁸

Le facteur humain et sociétal doit être incorporé de façon majeure dans les organisations. C'est un nouveau paradigme pour les entreprises tant stratégique, que fonctionnel. La capacité organisationnelle d'une entreprise est ainsi composée de la somme des capacités élémentaires évaluées pour chaque catégorie de ressources. Nous pouvons dire que la restauration est obligée d'incorporer la ressource humaine internes comme externe, comme plus grande partie. La bonne gestion des capacités organisationnelle humaine doit être un élément principal pour les responsables d'entreprises. La répartition de tâches selon les forces des collaborateurs peut avoir un grand impact sur la productivité de l'entreprise.

L'organisation parviendra à atteindre ses objectifs stratégiques et d'affaires, totalement ou partiellement, seulement si elle dispose d'un niveau de capacité organisationnelle suffisant. D'où l'importance primordiale de connaître ou de faire évaluer son niveau de capacité organisationnelle.¹¹

3.2.- L'exploitation

L'exploitation est un aspect important de toute entreprise. « Les activités d'exploitation correspondent à toutes les activités auxquelles s'adonne l'entreprise pour mettre ses produits et services en marché et de façon permanente. »⁹

Pour une entreprise commerciale, le cycle d'exploitation commence généralement par l'achat de marchandises ou de fournitures pour aboutir à la vente, en passant par le stockage.¹⁰ Par exemple en restauration, un établissement doit acheter des produits bruts,

⁸ Direction Informatique. Capacité organisationnelle et compétence, des qualités complémentaires. 12/03/2012 (en ligne) disponible sur : <https://www.directioninformatique.com/capacite-organisationnelle-et-competence-des-qualites-complementaires/> Consulté le 12/03/2022

⁹ BDC: Activités d'exploitation/activités hors exploitation (en ligne) disponible sur : <https://tinyurl.com/4xkpbd47> consulté le 12/03/2022

¹⁰ Gocardless. Le cycle d'exploitation d'une entreprise commerciale : définition (en ligne) disponible sur <https://gocardless.com/fr/guides/articles/le-cycle-dexploitation/> consulté le 12/03/2022

des matières premières et des matérielles pour les transformer et ensuite les proposer à la vente par le moyen d'un service. Une capacité organisationnelle est importante dans les différentes étapes d'exploitation afin de rationaliser et améliorer les performances.

Dans ce qui concerne la production en restauration, elle reste très restreinte néanmoins des formes innovantes de production et de distribution se développent. Afin de mieux optimiser la performance d'une entreprise il est important d'organiser le cycle d'exploitation pour pouvoir le réduire au minimum. Le manque de ventes, le sûr stockage, les produits invendus peuvent avoir un impact majeur dans les flux de trésorerie et coûts de l'entreprise.

3.2.1.- Le flux monétaire

Une bonne organisation du cycle d'exploitation permet une fluidité de trésorerie. Les flux de trésorerie d'exploitation sont un facteur essentiel lors de la production et de la bonne gestion d'une entreprise. La forte dépendance d'un flux correcte en restauration est importante, puis ce qu'elle est en constant besoin d'une source de financement pour acheter des biens ou produits et qu'elle en récupérer et générer qu'en encaissent les produits vendus. L'objectif étant de réduire au maximum ce cycle afin de pérenniser l'activité pour pouvoir grandir et pouvoir obtenir un renouvellement et une multiplication des ventes pour ainsi fidéliser et pouvoir se développer.

3.2.2.- Digital

« Bien qu'elles ne soient pas toujours faciles à mesurer, les notions de savoir-faire et de réputation sont essentielles au bon déroulement du cycle d'exploitation. »¹²

Le savoir-faire et la réputation sont également source de valeur, surtout dans un établissement de restauration. Néanmoins, dans un monde où la technologie est de plus en plus performante, digitaliser des processus est un levier majeur dans ce qui concerne la création de valeur d'une entreprise. Autant en interne comme en externe la digitalisation permet d'optimiser les processus de l'entreprise. Elle permet également de simplifier les processus, garder une traçabilité ce qui est une valeur majeure qui permet de gérer des données de performances de qui permet une prise de décision pertinente. Finalement, elle permet une centralisation d'information ce qui est un levier fondamental pour le gain de temps et d'efficacité. De façon extérieure à l'entreprise, elle permet une augmentation de valeur par son impact dans la satisfaction des clients. Une collecte de données élargies

dans tous les processus de production et de distribution permet à l'entreprise d'assurer cette satisfaction du client. Évitant les pertes, les erreurs, les retards, la digitalisation permettent également de recueillir des données des clients ce qui permettra à l'entreprise de mieux adapter ses offres et services proposés.

3.3.- Capacité à se développer et innover.

La capacité à se développer et à innover est une source de valeur importante. Elle permet non seulement de rajouter une valeur financière, mais aussi une meilleure chance de pérennité dans le temps. Innover est un levier de création de valeur, s'adapter aux nouvelles innovations et technologies permet de mieux répondre aux attentes et aux demandes des clients, mais également de se distinguer de ses concurrents. « Les entreprises doivent s'adapter à ces nouveaux besoins pour rester concurrentielles, mais c'est avant tout une opportunité de développement pour conquérir de nouveaux clients, se démarquer des concurrents et augmenter son chiffre d'affaires. »¹³

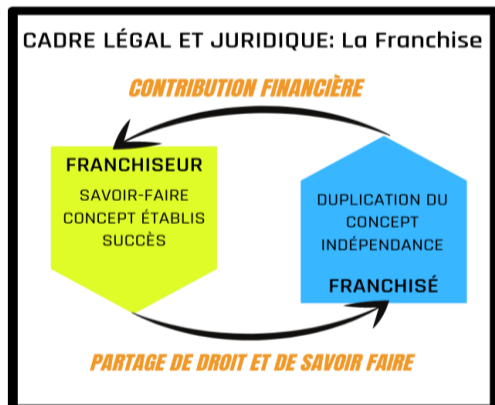
Cette capacité, à accroître la valeur peut être perçue de façon interne par la mise en place de nouvel équipement pour gagner en performance, productivité et efficacité, permettre aux salariés de s'en passer des tâches moins essentielles et plus déplaisantes. Cela rejoint le facteur de sentiment de plaisir en permettant aux collaborateurs de se concentrer sur les tâches qu'ils aiment faire. Dans une autre optique du point de vue extérieur à l'entreprise, les innovations permettent de développer la digitalisation dans les points de vente ou du service client ce qui engendra un majeur flux de clients, une meilleure adaptation des attentes actuelles du marché, mais aussi une meilleure gestion des stratégies à mettre en place.

« La création de valeur prend des formes variées. Il ne s'agit pas de mener une seule action, mais d'actionner tous les leviers pertinents pour améliorer la rentabilité de l'entreprise. C'est une stratégie de fond, une véritable chaîne de création de valeur, qui amène des résultats à court, moyen et long terme. En actionnant ces différents leviers, vous assurez le développement et la pérennité de votre entreprise. »¹¹

¹¹ Digital words. Quels sont les leviers de création de valeur pour votre entreprise ?, 17 août 2020. (En ligne) disponible sur : <https://www.digitalwords.fr/leviers-de-creation-de-valeur-entreprise> consulté le 12/03/2022.

CHAPITRE 2. QU'EST-CE QU'UNE FRANCHISE ?

De manière très résumée, la franchise est un accord commercial dans lequel nous retrouvons deux parties : une entreprise « A », le franchiseur entrepreneur qui accorde des droits de



commercialisation à une autre entreprise que nous l'appellerons entreprise « B », le franchisé, qui en échange à une obligation de versement de compensation financière directe ou indirecte à l'entreprise « A ». Les spécifications des droits et obligations de l'entreprise A ou B sont définies de manière très détaillée dans un contrat de franchise.

Figure 4 - Schéma de la franchise

Nous illustrons cela dans la figure 4. Le code de déontologie ou « éthical » code définit ce système

de la façon suivante :

« La franchise est un système de commercialisation de produits et/ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. Dans ce contexte, « Secret » signifie que le savoir-faire n'est pas généralement connu ou facilement accessible : cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doit être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.

« Substantiel » signifie que le savoir-faire est significatif et utile à l'acheteur pour l'utilisation, la vente ou la revente de biens ou services contractuels.

« Identifié » signifie que le savoir-faire doit être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité. »

1 – Un outil spécifique : Histoire et évolution.

La franchise est un outil spécifique d'entrepreneuriat. C'est un mode de collaboration normé de façon juridique et contractuelle. Le terme franchise ne peut donc être évoqué que s'il applique les aspects détaillés au début de ce chapitre, ceci dit : un savoir-faire, une marque et une assistance en contrepartie d'une rémunération. Le contrat est donc très paradoxal puisqu'il fixe un cadre d'entrepreneuriat très précis en respectant l'indépendance juridique et financière du franchisé, mais également obligeant au franchisé de respecter tous les aspects de l'entreprise du franchiseur.

1.1.- Les origines.

Le mot franchir dans son origine à plusieurs significations. Originellement la provenance du mot franchir est liée de l'ancien français, franc, noble, mot qui ait dérivé du latin médiéval francus, homme libre forme latinisée du francique frank, ancienne peuplade germanique dont le nom viendrait du vieux germanique frakon.¹² Ceci dit les premières notions de franchise remontent au Moyen Âge, avec le verbe francher qui signifie accorder un privilège. Il fut utilisé surtout dans les périodes entre le X^e et le XII^e siècle. Elles incorporent surtout des droits, privilèges ou libertés accordés à certaines populations ou rassemblement de peuples par des souverains (ducs, rois, empereurs...). Les bénéficiaires de ses « statuts d'accord » prenaient la responsabilité et le soin de les faire confirmer et valider chaque fois que cela était nécessaire afin d'éviter tout conflits ou mécontentement qui pourrait leur enlever cette liberté.

« La métamorphose commerciale s'est produite au XVIII^e siècle, par la suppression des droits et péages intérieurs, étape dont on retrouve la trace dans certaines expressions courantes telles que la « franchise douanière », la « franchise d'impôt », la « franchise postale » ou encore la « franchise diplomatique ». »¹³(FFF Académie) Ce concept finit par tomber en désuétude et désintérêt. Malgré cela, il traverse l'Atlantique pour réapparaître aux États-Unis au XIX^e siècle sous une forme dérivée.

¹² Définition origine de franchise. Toupie définition (en ligne) disponible sur : <https://www.toupie.org/Dictionnaire/Franchise.htm> (consulté le 13/03/2022)

¹³ FFF. Histoire et évolution de la franchise, 2020 (en ligne) Disponible sur : <https://www.franchise-fff.com/franchise/histoire-et-evolution#:~:text=Les%20origines,les%20archives%20de%20la%20FFF>). (Consulté 16/02/2022)

1.2.- Une ère nouvelle.

Au 19^e siècle, l'industrie américaine était en plein essor l'industrie connaît une mécanisation et les services se penchent davantage vers une standardisation précoce. N'étant pas autorisés à vendre librement d'un État ou zone géographique spécifique à une autre, les industriels retrouvent un mode de distribution original et performant qui leur permettent de commercialiser avec autorisation dans autres États. Nous avons l'exemple du fabricant de machines à coudre « Singer sewing machines Co » dont le succès a été assuré fortement grâce au développement de la production de masse, ce qui l'a incité à mettre en place de très nombreux points de vente.

En effet, dès cette époque, Jean Prouvost, qui dirige la Lainière de Roubaix, veut installer un réseau de distribution. Il charge, un jeune polytechnicien, Philippe Bourguignon, de mettre en place une chaîne de magasins. Les détaillants indépendants seront liés par un contrat leur garantissant l'exclusivité des produits comme de la zone géographique. La franchise, stratégie de développement, était née.¹⁵

Si en France, il faut attendre le début des années 1970 pour assister à la multiplication des enseignes, c'est dès le lendemain de la guerre que le territoire américain se couvre de nouveaux panonceaux.

Ce démarrage foudroyant s'explique aisément. La taille et l'importance du marché américain obligent la plupart des grandes sociétés à se tourner vers un système permettant d'accroître leurs parts de marché sans investissements importants.

Cette conjonction d'éléments favorables explique une montée en régime spectaculaire pendant les années 1950 à 1970. Aujourd'hui, le nombre de points de vente franchisés tourne autour de 757 348 aux États-Unis. Ils représentent un chiffre d'affaires de plus de 802 milliards de dollars en 2013 et 8 275 000 d'emplois répartis dans plus de 3 000 réseaux. Concentrée à 80 % dans les services, la franchise américaine fait la part belle à l'hôtellerie, à l'intérim, la location de voitures et à la restauration rapide...

Plusieurs types de franchises se développent dans l'actualité, nous retrouvons surtout 4 grands axes :

-La franchise de distribution : les franchises de distribution octroient aux franchisés une large marge de manœuvre et d'exploitation. Effectivement, ils peuvent profiter de la marque ET des produits du franchiseur. C'est le franchiseur qui gère donc la distribution et

le choix des produits. Cela peut être un avantage considérable au statut de franchisé. Les exemples les plus courants sont donc les suivants : Starbucks, McDonald's, Domino's Pizza, Accor, Axa, Yves Rocher ou encore Marie Blachère.¹⁴

-La franchise de service : la clé de ce type de franchise : la connaissance et le savoir-faire. Effectivement, les franchises de service permettent aux franchisés d'avoir accès à des techniques qui ont fait leur preuve. Ils auront aussi connaissance du savoir-faire spécifique du franchiseur. Les domaines dans lesquels on trouve le plus souvent des franchises de service sont : l'hôtellerie, l'esthétisme et la location de véhicules. Pour un exemple concret : les salons de coiffure Franck Provost.¹⁶

-La franchise de production : il s'agit effectivement d'une transmission aux franchisés de la connaissance de techniques de production spécifiques. Celles-ci ont été mises en place par le franchiseur et ont fait leur preuve. Ces franchises industrielles sont, sans surprise, mises en place pour gagner en rendement et en qualité de production. C'est le cas de groupes agro-alimentaires comme Coca-cola, Nutella, Lays.¹⁶

-Le maître franchise ou master franchise : c'est un contrat créateur d'une relation tripartite au sein de laquelle le master franchisé a une fonction double. Il est d'abord franchisé du réseau principal, c'est-à-dire de l'enseigne détenue par le franchiseur étranger et il endosse également le rôle d'un franchiseur à l'égard des sous-franchisés locaux de son réseau. Il n'existe pas en principe de lien direct entre le franchiseur principal et les sous-franchisés, qui ne disposent donc pas de recours direct à son égard. Exemple : McDonalds France, Groupe Bertrand est maître franchise de l'enseigne Burger King en France.¹⁶

2 – Un accord commercial.

Commercial et juridique, sont les deux mots qui définissent la franchise. La franchise ne concerne pas uniquement les services, mais aussi la production et la distribution comme nous l'avons évoqué antérieurement. Cet accord est également une collaboration entre les deux entreprises. « [...] basé sur une collaboration étroite et continue entre entreprises,

¹⁴ InfoNet. Quels sont les différents types de franchise ? dernière mise à jour : 14/05/2021. (en ligne) Disponible sur <https://info.net.fr/guide/franchise/quels-sont-les-differents-types-de-franchise/#:~:text=Les%20domaines%20dans%20lesquels%20on,salons%20de%20coiffure%20Franck%20Provost.> Consulté le 13/03/2022

indépendantes [...] » (Code déontologie de la franchise). Contrairement à la création ou la reprise autonomes, cet accord permet de créer ou de reprendre avec l'aide et le soutien du réseau du franchiseur. Ce dernier, doit avoir donc prouvé avant, que l'entreprise se retrouve en activité, en stabilité financière, et ayant un concept approuvé et exploité avec succès avant la transmission des droits et obligations envers le franchisé.

2.1.- Le développement du système.

Le but de la franchise étant de créer et de se développer. Il est important de comprendre le développement du système. Le franchiseur qui en a retrouvé du succès avec sa marque grâce à son savoir-faire et ses forces opérationnels, peut créer son réseau de franchises afin d'ouvrir le plus vite possible des nouveaux points de vente ou de distribution et à moindres frais. L'appui sur les nouveaux entrepreneurs, à qui, seront accordés les droits de commercialisation est majeur. C'est à eux de réaliser une étude d'emplacement, de chalandise, des zones à atteindre, le financement pour le matériel, les stocks et le personnel. Néanmoins, lors de l'augmentation et la croissance en puissance de ce réseau et du maillage territorial, le franchiseur peut négocier les achats auprès de fournisseurs principaux et crée : une économie d'échelle, gagner en visibilité, ..., ce qui par corrélation aura un impact positif pour le franchisé.

Et alors c'est pareil qu'une marque enseigne ? La marque enseigne est la location d'une marque détenue par un entrepreneur privé. Elle est souvent confondue avec le système de la franchise, mais une différence critique en apparaît. Ces types de contrats ne sont pas équivalents. Il n'y a pas de transmission de savoir-faire ni d'accompagnement ou assistance de la part du propriétaire ni du réseau. Celui-ci est seulement un contrat de location et protection d'une image ainsi que des obligations du « locataire » envers le propriétaire. L'accord de franchise peut néanmoins avoir des clauses spécifiques de type marque enseigne.

2.1.1.- la duplication d'un succès.

« La franchise, c'est aussi l'occasion pour le créateur d'un concept qui a fait ses preuves, d'offrir à d'autres entrepreneurs l'opportunité d'en faire de même en le dupliquant. En contrepartie, ces chefs d'entreprise indépendants s'investissent dans leur société, ce qui bénéficie à la tête de réseau non seulement en termes d'image, car les franchisés deviennent ambassadeurs du réseau, mais aussi d'un point de vue financier. Le franchiseur reçoit, en effet, des redevances calculées en pourcentage

du chiffre d'affaires réalisé. Elles varient de 0 à 15 % selon les réseaux mais se situent généralement autour de 5 à 10 %. »¹⁵

Quelques avantages de ce système sont le tirage de profit de l'image déjà établie du franchiseur, autant dans l'aspect de visibilité de la marque comme pour sa notoriété. Comme expliqué auparavant, cet accord apporte des bénéfices, tels que la mutualisation des moyens et des coûts, par la mise en place d'une économie d'échelle. Ce qui leur fera obtenir des coûts de revient moins faibles, donc plus de bénéfices après-vente. La duplication du concept permet également de bénéficier du savoir-faire du franchiseur en termes de marketing, de techniques de production optimisé, de merchandising et de techniques de ventes. Mais un des ultimes bénéfices du développement de ce système reste les formations et coaching du réseau offert par le franchiseur, le partage d'information dans l'ensemble du réseau en profitant du retour et d'histoires des autres franchisés. Cela permet de gagner du temps lors de l'implantation, mais également de faire des économies lors du lancement de l'entreprise.

2.2.- Le cadre législatif.

Le cadre législatif de la franchise est très important. Tout l'accord, le développement et le fonctionnement reposent sur l'aspect contractuel de cette collaboration. « [...] des entreprises juridiquement et financièrement distincts et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés [...] » comme le code l'indique, le contrat de la franchise, c'est un accord de coopération entre deux entreprises, il n'y a aucune hiérarchie ou d'interdépendances entre ses deux entités. Seulement des droits et des devoirs. Le cadre législatif de cet accord permet au franchisé d'exploiter un concept en appliquant tous les savoir-faire et propriétés intellectuelles déjà testée et prouvée de succès. En contrepartie, le franchisé doit verser des contributions financières directes ou indirectes en formes de droits d'entrée, paie de redevances ou royalties qui permettront de couvrir les frais de fonctionnement du réseau. (Lavie, 2013)

¹⁵ Les entrepreneurs Les Echos. Devenir franchiseur : la force du réseau pour grandir plus vite. Matas (2019) (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hHru> (consulté le 14/03/2022)

2.2.1 : Le D.I.P.

Une partie cruciale du développement en franchise est le droit au D.I.P. (Document d'information précontractuel).

«[...] requis aux termes de l'article L.330-3 du Code de commerce, a été institué par la loi Doubin du 31 décembre 1989 et pose des obligations d'information à la charge du franchiseur en vue d'informer celui qui aspire à devenir franchisé.

L'origine de cette obligation d'information procède d'un constat simple : l'exclusivité à laquelle sera tenu l'éventuel futur franchisé, qu'il s'agisse d'une exclusivité territoriale, d'une exclusivité d'approvisionnement ou encore d'une clause de non-concurrence, place le franchisé dans une situation de restriction de sa liberté d'entreprendre et justifie qu'il ait une connaissance objective et technique du réseau auquel il entend appartenir. »¹⁶

Le DIP doit communiquer plusieurs aspects de la manière la plus détaillée. : l'identité du franchiseur, la présentation de l'entreprise (forme juridique, montant du capital, domiciliation bancaire...), la présentation du réseau (évolution des 5 dernières années, listes des franchises avec information...), présentation du marché (état général du marché, local perspective de développement et objectifs...), les résultats de l'entreprise, et un récapitulatif des principales clauses du contrat de franchise(durée, conditions, ...).

« Le franchiseur devra plus généralement délivrer au franchisé l'information qu'il a à sa disposition, même non listée à l'article L. 330-3 du Code de commerce et dont la connaissance est directement déterminante du consentement du franchisé au contrat de franchise. »¹⁷

« Dans l'hypothèse où le franchiseur ne remettrait pas le document d'information, pré contractuelle, ce dernier engagerait ses responsabilités pénales et civiles.

Sur le plan pénal, une amende de 5e catégorie de 1 500 € est applicable au Franchiseur s'il est une personne physique, et de 7 500€, s'il est une personne morale. Cette amende peut s'élever jusqu'à 3 000€ en cas de récidive par une personne physique et 15 000 € par une personne morale.

¹⁶ Toute la franchise. Le DIP remis au franchisé : quelles obligations ? (En ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hHOt> Consulté le 15/03/2022

¹⁷ Toute la franchise. Le DIP. Selon J.B Gouache, responsable cabinet avocat experts de la FFF. (En ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hHOt> Consulté le 15/03/2022

Mais surtout, le franchiseur qui ne remettrait pas le DIP exposerait sa responsabilité civile pour faute civile délictuelle et encourrait une condamnation à d'éventuels dommages & intérêts. »

3 – La Franchise en France.

On cite généralement le cas du réseau Pingouin-Stem de la Lainière de Roubaix comme étant le premier exemple de franchise dès 1929. Mais il a fallu attendre presque plus de quarante ans jusqu'au début des années soixante-dix pour que la franchise devienne le contrat que l'on connaît dans l'actualité et qu'elle prenne son véritable essor. Selon Allix-Desfautaux (1992) « Ce tournant correspond dans les faits à la prise de conscience des professionnels de la nécessité de se structurer autour d'un concept économique performant dont il fallait établir la légitimité juridique. Pour ce faire, quelques titulaires de réseaux se sont regroupés en 1971 au sein de la fédération française de la franchise et ont rédigé dès 1972 un code de déontologie. C'est au cours de cette période que la franchise prend son véritable envol passant de 34 réseaux pour 2000 franchisés en 1970 à 203 réseaux pour 10 700 franchisés en 1979. De plus porte par-là euphorie des années 1980, la franchise comprend en 1988, 740 franchiseurs pour 32500 franchisés. Relativement épargnée par la crise, elle retrouve depuis le milieu des années 1990 un second souffle » qui continue à se ressentir. Le grand développement qu'a la franchise en France lui accroît le statut de leader européen dans le domaine de la franchise.

3.1.- FFF : La Fédération Française de la Franchise.

Depuis la moitié des années 2000s, la FFF réalise un comptage annuel des réseaux commerciaux utilisant la franchise pour tout ou partie de leur développement afin d'observer et de surveiller les grandes tendances démographiques des Français concernant la franchise. Depuis sa création en 1970, la FFF est un regroupement professionnel organisé et reconnu par l'État des franchiseurs et de leurs franchisés. « Elle leur propose la meilleure expertise pour réussir le développement de leurs réseaux de franchise.

La Fédération Française de la Franchise représente un modèle commercial clé pour le développement de l'économie française. C'est un modèle d'entrepreneuriat innovant et solide, créateur de valeur et d'emplois. »¹⁸

3.1.1.- Les mission.

« -Promouvoir le modèle de la franchise

-Défendre et pérenniser le modèle de la franchise

-Fédérer l'écosystème franchiseurs, franchisés, partenaires institutionnels, financiers, collectivités locales...

-Créer les outils et l'environnement propices au développement et à la performance des réseaux de franchise »¹⁷

3.1.2.- Organisation interne et d'autre membres.

« La Fédération s'est dotée d'une structure comportant : Un bureau directeur, chargé de préparer les décisions du Conseil d'administration et de les mettre en œuvre. Un Conseil d'administration, réunissant 21 professionnels de la franchise (dont cinq franchisés) élus en Assemblée générale par les adhérents de la Fédération et chargé de définir les orientations en fonction des grandes options économiques. Une délégation générale, qui assure la direction et la coordination de la Fédération ainsi que le suivi des actions décidées par le Conseil d'administration. »

Dans ce conseil nous pouvons retrouver des responsables d'enseignes telles que Del Arte, Cavavin, Franprix, Mercure, Quick, Yves Rocher, Jeff de Bruges, entre autres. ¹⁹

La FFF cherche à partager le savoir-faire dans plusieurs rencontres et salons ouverts en partagent les expériences d'homologues des autres réseaux adhérent. Cela leur a permis de créer un véritable réseau d'accompagnement dans lesquels les membres et associations de pair sont nombreux : la fédération fait également partie membre de la fédération européenne de la franchise, du World franchise Council, du conseil de commerce de France et de la MEDEF (mouvement des entreprises de France) ...

3.2.- Chiffres clés en France.

La France occupe une position significative dans l'univers économique du commerce de détail. Au début des années 2 000, la France comptait avec 450 réseaux pour 25 700 franchisés en territoire national seulement et 3 200 réseaux et 150 000 franchisés en

¹⁸ FFF. Qu'est-ce que la FFF ? 2010 (en ligne) disponible sur : <https://www.franchise-fff.com/fff/federation> consulté le 13/03/2022.

¹⁹ FFF. L'équipe et le Conseil d'administration (en ligne) disponible sur : <https://www.franchise-fff.com/articles/767-l-equipe-et-le-conseil-d-administration> Consulté le 13/03/2022

Europe. (Grac, 1999) Actuellement, les franchiseurs déclarent avoir ouvert 12 points de vente en moyenne sur l'année écoulée. Côté franchisés, l'enquête indique que 7 franchisés sur 10 ont choisi de rester dans la même région et 46 % ont ouvert leur point de vente dans le même secteur d'activité que leur profession antérieure. 31 % des Français aimeraient créer leur entreprise, 38 % d'entre eux envisagent de le faire en franchise. En 2010, la France comptait avec 1472 franchiseurs, 55 871 franchisés et généraux 47,88 milliards d'euros de chiffres d'affaires, tout de suite en 2015, 1 834 franchiseurs, 69 483 franchisés et 53,38 milliards d'euros en C.A. En 2021 une étude menée par la FFF a déterminé qu'actuellement la France compte avec 1965 franchiseurs, 79 134 franchisés et est source de 79134 emplois directes et indirects et génère 68,88 milliards d'euros en chiffre d'affaires global. Une croissance de plus de 493 franchiseurs, plus de 23 263 franchisés et plus de 20 milliards d'euros en chiffres d'affaires en 10 ans.²⁰

3.2.1.- Profil des franchiseurs et des franchisés.

Selon la banque populaire avec participation de la société Kantar et support de la FFF, dans leur étude et enquête annuelle de la Franchise, les profils des franchiseurs et franchisés est le suivant : 4 franchisés sur 10 sont des femmes, le franchisé est âgé en moyenne de 47 ans, et de 35 ans à l'ouverture de son premier point de vente. La proportion de franchisés qui ont suivi des études supérieures (Bac+ 2/3, Bac+ 5 et plus) a progressé de 3 points à 56%.²¹ Pour approfondir cette étude, la banque populaire propose la séparation entre franchiseur et franchisé :

Franchiseur : 95 % des franchiseurs ont ouvert au moins un point de vente au cours des 12 derniers mois, 12 points de vente sont ouverts en moyenne chaque année, 93 % envisagent de créer au moins un point de vente au cours des 12 prochains mois, 22 ans c'est la moyenne d'ancienneté des enseignes. La détention majoritaire du capital de l'entreprise est détenue 74 % par les dirigeants, 6 % par des centres financiers ou fonds d'investissement, 10 % par un groupe d'associés français et 10 % autres groupes. 54 % exercent une activité de services (restauration, automobile, services aux personnes, hôtellerie...), 46 % exercent une activité commerciale (alimentation, équipement personnel ou de la maison, autres...).

²⁰ Observatoire de la franchise, Statistiques d'évolution de la franchise. 2020 sources : Franchise Expo Paris et la Fédération Française de la Franchise (en ligne) disponible sur : <https://www.observatoiredefranchise.fr/statistiques/chiffres-cles.htm> consulté le 14/03/2022.

²¹ FFF. Qui sont les franchisés et franchiseurs en 2018/2020/2021 (en ligne) disponible sur <https://www.franchise-fff.com> consulté le 15/03/2022

Franchisés : 62% des franchisés sont des hommes, le revenu individuel net moyen est de 35 325€, le chiffre d'affaires HT annuel est 48% inférieur à 500 K€, 30% supérieur à 1M€, en moyenne l'ancienneté dans le réseau est de 12 ans, hors Île-de-France, 33% sont implantés dans une ville de moins de 20 000 habitants, 29% de 20K à moins de 100K habitants. 37% dans une ville de 100 000 habitants et plus. 80% des franchisés ont l'intention de poursuivre leur activité au sein du réseau en termes de leur contrat de franchise. 9 franchisés sur 10 recommandent le modèle de la franchise. 70% ont des outils digitaux pour échanger entre franchisés. 72% étaient salariés avant de se lancer en franchise.

3.3.- Quelles sont les franchises les plus rentables ?

Selon le secteur, connaître réellement la rentabilité d'une franchise n'est pas toujours tout à fait évident. Plusieurs facteurs entrent en jeu. Cela dit, nous pouvons avoir une approche de rentabilité financière sur des critères comme l'analyse du chiffre d'affaires moyen, mais aussi selon l'évolution des secteurs, comme également par la rapidité de rapport. L'étude de rentabilité reste néanmoins parmi les principales informations dont les candidats à la franchise sont plus attentifs. 78% des candidats l'estiment le critère principal au moment du choix.

L'alimentaire reste cependant le secteur phare de la franchise. Avec une estimation de 15 278 points de vente et un CA moyen de 1 388 271€ et 21,21 milliards d'euros en CA, elle détient la première position dans les comparatifs de 2022. En nous centrant plus sur la restauration, nous pouvons constater un CA moyen de 877 655€ pour 5321 points de ventes et 4,67 milliards de CA dans le secteur de la restauration rapide. Pourtant, la restauration à thème se retrouve avec 1,60 milliard d'euros de CA avec 1468 points de vente et un CA moyen de 1 089 918€. ²²

En 2021, Carrefour se positionne au premier rang dans les meilleures 100 franchises en France. Une étude réalisée par Franchise Directe classe les franchises suivant des critères pondérés, tels que : la taille du réseau, c'est-à-dire, le nombre d'unités en France et dans le

²² Observatoire de la franchise. Franchise rentable qui rapporte. Edition 2022 (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hHWj> consulté le 15/03/2022

monde, le chiffre d'affaires du réseau, la stabilité et la croissance, le nombre d'années d'existence, le développement à l'international, l'aide financière apportée aux franchisés, des programmes de mécénat ou d'aide locale, la politique écologique de l'enseigne, des récompenses ou des prix reçus. Suivie en 2^e rang par McDonald's, 3^e Century 21, Europcar, Yves rocher, Monoprix, Leonidas, Spar, Burger King et 10^e Alain Afflelou.²³

²³ Franchise direct Top 100 des Franchises en France 2021 (en ligne) disponible sur : <https://www.franchisedirecte.fr/top-100-des-franchises-france-2021/> Consulté le 15/03/2022.

CHAPITRE 3. Les facteurs de réussite de la franchise en restauration.

Selon Hoover, Ketchen, et Combs, les raisons pour lesquelles la franchise est intéressante est parce que le franchisé exploite un point de vente, ainsi, le besoin de surveillance de la part du franchiseur est réduite. Parce que les franchisés investissent leur propre capital pour construire et exploiter le point de vente, ils ont un intérêt à maximiser les profits des points de vente et à enrichir indirectement la chaîne.

De plus, l'incitation à l'investissement offerte aux franchisés tend à l'emporter sur toutes les incitations qui pourraient être offertes à gérants salariés de points de vente appartenant à l'entreprise. Pour cette raison, les franchisés sont, en effet, des gérants de points de vente très motivés. Cependant, plusieurs autres facteurs entrent en jeu.

1. L'entreprise Franchis : Analyse des dimensions des facteurs dans la franchise.

Les différents facteurs capitaux dans la franchise jouent un rôle très important pour la réussite de celle-ci. Qu'elle soit grande ou petite ou multinationale, l'organisation peut être complexe et ses facteurs ont une influence sur l'entreprise.

1.1.- Capital symbolique.

Le capital symbolique étant développé par le sociologue Pierre Bourdieu désigne la position qu'a l'individu ou l'enseigne dans la société. Ainsi, le capital symbolique peut se traduire par le prestige, la notoriété ou la reconnaissance accordée. C'est un capital important dans les facteurs de réussite ou de « prospérité » d'une franchise. Dans cet accord commercial, l'image est un des principaux aspects que l'on souhaite mettre en avant.

1.2.- Capital économique.

Le capital économique dans la même optique selon Pierre Bourdieu désigne non seulement le patrimoine, mais aussi les revenus. Adaptant cette vision au monde de l'entreprise, ces capitaux permettent de couvrir les risques liés à l'activité de l'entreprise. Cependant, en nous centrant plus concrètement dans la franchise, le capital économique est un élément qui collabore à la réussite de l'entreprise. Les apports économiques, les droits d'entrée

permettent au franchiseur d'assurer un suivi et un encadrement envers le franchisé. Les capitaux économiques liés au réseau permettent également la création de plateformes de partages d'information, mais aussi d'assurer un soutien en cas de baisse d'activité en bénéficiant de la mise en place de levier de soutien ou de nouveaux outils de support adapté à la situation.

1.3.- Capital humain.

Le capital humain est dans la base de toute réussite d'entreprise surtout dans le secteur de la restauration. Comme nous l'avons déjà évoqué dans les chapitres antérieurs, le sentiment de plaisir peut avoir un enjeu important dans la réussite de l'entreprise. Selon Généreux

« Le capital humain est l'ensemble des connaissances, aptitudes, expériences, talents, et qualités accumulées par une personne, une équipe, une organisation, ou un groupe d'organisations, et qui déterminent en partie leur capacité à travailler ou à produire pour eux-mêmes ou pour les autres »

Un facteur de réussite est la forte expérience et connaissance partagée dans ce type de réseau. Certes chaque individu est une entreprise individuelle, mais les connaissances et expériences sont partagés dans un réseau de franchise de plusieurs individuels avec un même but.

1.4.- Capital de données.

Le capital de données ou Capital Data désigne la richesse de données ou d'information détenues par une entreprise. Dans le cas de la franchise, cette richesse est un des facteurs principaux de la réussite. Un réseau de la franchise permet de valoriser les données personnelles des clients avec des bases de connaissances partagées, des agences d'analyse et exploitation qui permettent d'adapter de façon plus fluide et immédiate l'offre proposée selon les attentes des clients. Cependant, le capital de données est également lié à la production et l'organisation avec l'analyse du marché, l'analyse de l'état des stocks ou même l'analyse des temps.

2. Le facteur de l'adaptabilité.

L'adaptabilité est un facteur très important dans la réussite ou le stade de prospérité d'une franchise. Généralement, nous retrouvons deux types de franchises : les locales et les internationales. Par locales, on comprend les marques qui sont créées au même endroit d'implantation, leur offre est de base adaptée à la clientèle locale. En autre partie, nous avons les internationales, elles proviennent d'un pays différent à celui dont elles sont

implantées, le concept est importé et adapté aux demandes et aux attentes des clients et du marché. Selon Bensaid, « *Localement, la Perception [...] est que les produits d'origine internationales sont de meilleure qualité et valent souvent leur prix plus élevé, donnant ainsi un avantage considérable aux franchises internationales [...]. D'ailleurs, d'après les statistiques du ministère de l'Industrie, du Commerce et des Télécommunications du Maroc (2010), il y a moins de 15 % des franchises installées au Maroc qui sont locales, alors que 38 % d'entre elles sont Françaises.* » Paradoxalement, Hopkins (1996) avance que « *les franchises qui réussissent le plus sont celles qui comprennent et s'adaptent au mieux au pays où elles sont implantées en tenant compte de sa culture, de ses traditions et de ses coutumes, ce qui laisserait entendre que les franchises locales seraient mieux positionnées pour comprendre et répondre plus efficacement aux besoins des consommateurs [...]* ».

2.1.- La franchise local : moyen de se développer à un faible coût.

L'adaptabilité dans les franchises locales dépend de leur forte implantation dans un territoire spécifique en respectant les habitudes, coutumes et valeurs régionales. Localement, c'est un fort moyen de se développer à échelle nationale à moindre coût.

« *En effet, lorsqu'une entreprise entre dans sa phase d'expansion, elle se heurte souvent à l'obstacle des ressources matérielles. La franchise est une méthode efficace pour développer des points de vente rapidement sans apporter de capital [...]il est très important de croître le plus rapidement possible en acquérant beaucoup d'unités de manière à créer une barrière pour la concurrence. En effet, il sera s'autant plus difficile pour de nouveaux acteurs de pénétrer le marché et de faire face à une marque qui possède un grand nombre de points de vente et qui, parallèlement, acquiert une notoriété plus grande pour sa marque [...].* » (Bensaid, 2016)

Cette forte pénétration dans la marche permettra de créer une marque « top of mind » dans plusieurs régions d'un même pays.

2.2.- La franchise international : Intégration dans un nouveau marché.

Selon Bensaid, « *comme la littérature sur l'internationalisation des entreprises le montre, la culture du pays hôte est un facteur très important à prendre en compte car il influence de manière directe le succès ou l'échec de l'exportation d'une marque à l'international[...]* » Une franchise locale va décider de s'internationaliser à travers ce même concept et utiliser ce mode de pénétration d'un nouveau marché géographique car il lui permet d'explorer un

nouveau marché moins saturé que son marché local, et ce à moindre risque, à moindre coût et en profitant de l'expertise gratuite du franchisé local envers le nouveau marché visé.

« Trouver le bon degré d'adaptation est la clé pour optimiser la performance économique d'une franchise qui s'exporte dans une culture différente. Les compagnies qui changent trop leurs produits et services dans le but de s'adapter un maximum ont tendance à moins réussir et à moins bien performer. » (Hopkins,1996)

3. Le facteur du jeu de rôles.

Le système de la franchise peut être comparé à un jeu de rôles. Chaque partie engagée à un rôle spécifique à « jouer » dans le cadre juridique de l'accord de la franchise. Ses rôles peuvent être obligatoires ou facultatifs. L'impact qu'ont ses différents acteurs et leurs droits ou devoirs est critique pour la réussite du système de l'entrepreneuriat en franchise ou même le développement de cette marque. Cependant, elles ne sont pas totalement claires, le manque de connaissances sur le sujet est souvent à l'origine des conflits émergents. Le contrat et la relation franchiseur/franchisé peuvent être très complexe.

3.1.- Analyse du rôle du franchiseur dans le succès de la marque.

Le rôle du franchiseur dans le succès de la marque est principal. « [...]il doit présenter l'ensemble de ses engagements en termes d'assistances. C'est cette partie du contrat qui va vous permettre d'évaluer la qualité de l'accompagnement dont vous bénéficierez » (Levie, 2015). Le franchiseur a le rôle de voir globale de l'enseigne. Le franchiseur est le responsable du développement du réseau, du marketing, de l'animation de la marque et du réseau, de l'informatique, de l'évolution ou adaptation du concept, des innovations et adaptations aux nouvelles tendances, et nouvelles formes de production, de la promotion et de la communication, ... Le franchiseur joue le rôle de soutien et guide pour le franchisé avec l'obligation d'assistance commerciale et technique continue. Le respect de ses devoirs sont souvent liée à la bonne relation de coopération, ce qui apportera que des bénéfices pour le franchisé donc par corrélation pour le franchiseur aussi.

3.2.- Analyse rôle du franchisé dans le succès de la marque.

Le rôle du franchisé est également un pilier du développement et du bon fonctionnement d'une franchise. Certes, le franchiseur surveille la « Big Picture » mais il ne faut pas négliger l'importance du management du point de vente, des clients, du personnel et du surveillance de la qualité de production et de distribution. Sans le bon déroulement des devoirs du franchisé, c'est l'image globale de la marque qui est affectée et par conséquent l'image de tout le réseau. Il a l'obligation de préserver l'image établie par l'enseigne

auprès des clients, mais aussi de préserver l'harmonie et le bon déroulement des partages du savoir-faire du réseau. « Le franchisé devra consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau de franchise et au maintien de son identité commune et de sa réputation. » (Lévie,2015). Le retour du terrain de la part du franchiseur vers la direction du réseau (le franchiseur principal ou maître franchiseur) est essentiel pour pouvoir continuer à adapter l'offre proposée. Vital pour pouvoir définir la stratégie et recentrer la vision du marché.

4. Les corporation multi-brands : Le facteur du développement par société multi-marques.

Un peu moins connu à l'hexagone, les corporations multi compagnies ou également connu comme société multi marques sont également une forme de se développer comme marque franchisée ayant principalement l'intérêt de proposer des marques complémentaires ce qui permettra au franchiseur de gérer plusieurs réseaux de point de ventes ayant des enseignes différentes afin de proposer une large gamme d'offre dans le marché ou secteur sélectionné. Nous avons l'exemple de Groupe Bertrand qui est une entreprise du secteur de l'hôtellerie, restauration et distribution. La société détient des franchises séparées selon les différents segments du marché de la restauration en proposent des brasseries, des restaurants classiques, du réseau de restaurants à thèmes et de la restauration rapide étant maître franchisé de l'enseigne Burger King France. Le Groupe Bertrand se développe en France et à l'international en propre et en franchise autour de son portefeuille d'enseignes et compte aujourd'hui plus de 850 restaurants dans le monde.²⁴

« les enseignes du réseau multi marques ne doivent pas venir se concurrencer les unes les autres. Les produits et/ou la cible doit être différents pour que la vente d'un produit dans une boutique n'entraîne pas une éventuelle perte pour les autres points de vente fonctionnant sous une autre marque et appartenant au même réseau. »²⁵

²⁴ Groupe Bertrand. Restauration du groupe. (en ligne) disponible sur : <https://www.groupe-bertrand.com/restauration/> (consulté le 16/03/2022)

²⁵ Franchise TM. Se lancer dans un réseau multi marques en franchise. (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hIIO> (consulté le 16/03/2022)

Conclusion première partie

Dans cette première partie, nous avons défini et analysé les principaux concepts et facteurs d'influence dans notre travail de recherche. Nous retrouvons plusieurs aspects qui entrent en jeu quand nous souhaitons parler du secteur de la restauration, de la franchise et des facteurs qui affectent ou qui impact la bonne gestion et/ou la réussite de ses systèmes. La fluidité, le plaisir en entreprise ou création d'entreprise, la création de valeur pour une entreprises, ses éléments impactent fortement l'enseigne. Suivie des aspects essentiels de la franchise, son histoire, l'évolution et les différents acteurs qui entrent en place quand nous souhaitons entreprendre en réseau sont également importants. Par conséquent, il nous semble cohérent de garder en mémoire les idées principales présentées, afin de mieux appréhender notre deuxième partie de ce travail.

Premièrement, nous avons pu constater après ce travail de recherche que la gestion de l'entreprise est importante pour la réussite d'une marque. La notion de fluidité dans l'entreprise notamment les facteurs humains permettent de mieux gérer l'aspect organisationnel d'une entreprise. Quand nous nous situons en position de fluidité, l'entreprise est performante, donc, un impact dans le capital financier de l'entreprise est envisagé. Cette injection monétaire ou fluidité de capital permet de valoriser les éléments humain ou sociaux de l'entreprise comme le sentiment de plaisir, permettre aux salariés de se centrer sur du aimer-faire par conséquent quand ces aspects basiques de la gestion de l'entreprise sont accomplis, elle peut se centrer sur la création de valeur, sur l'amélioration du savoir-faire, sur l'exploitation des connaissances et des données ou data afin de proposer une offre encore plus adaptée à la clientèle. Ce qui engendra plus de revenus, une meilleure stabilité financière et donc la possibilité de se développer, d'innover, et d'installer des nouvelles technologies...

Deuxièmement, nous avons identifié les spécificités de l'accord commercial et juridique qu'est la franchise. Le développement du système, le caractère propre aux systèmes dans le cadre législatif, mais aussi l'impact qu'a cet accord en France ainsi que les différents acteurs clé comme la FFF qui représente un réel réseau de professionnel allant au-delà du réseau de l'enseigne. Présente des chiffres clés et l'importance qu'a ce système dans le commerce français et européen, nous donnons une vision de l'impact qu'a la franchise.

Finalement, nous avons vu les différents facteurs qui permettent la réussite de ce système d'entrepreneuriat en réseau. L'analyse de ses facteurs nous a permis avoir une conception de l'importance de chacun. D'abord l'influence qu'ont les capitaux dans ce système d'accord commercial. Ensuite le facteur de l'adaptabilité selon le territoire qui est un élément très délicat comme nous l'avions évoqué, une entreprise doit trouver le juste milieu afin de s'adapter au territoire mais en gardent l'essence même qui leur ait donné leur succès.

En dernier point l'importance qu'on les rôles à chaque partie de cet accord. Tant le franchisé comme le franchiseur ont des droits et des devoirs qui sont souvent source de la réussite ou échec de ce modèle. Cependant, nous allons voir dans notre seconde partie, comment ce système est clé pour les entrepreneures qui souhaitent lancer leur propre marque et la développer en franchise.

PARTIE 2.- MODELE DES FRANCHISES : FACTEUR DE PROPENSION A L'ENTREPRENEURIAT

Introduction deuxième partie

À partir des recherches que nous avons effectués dans la première partie, nous pouvons établir que la franchise peut être bénéfique pour le développement d'une entreprise.

Dans cette deuxième partie, nous allons voir qu'elles sont les différentes caractéristiques que font de cet accord une propension vers l'entrepreneuriat. Cette étude, étant centrée autour du point de vue de franchiseur, cherchera à déterminer pourquoi il opte pour franchiser son entreprise. C'est ainsi que nous nous sommes posé la question suivante :

« En quoi le modèle propre aux franchises est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ? »

Dans l'intention de répondre à notre problématique, nous avons émis trois hypothèses.

Hypothèses 1 : la Franchise est bénéfique du point de vue économique d'une marque en restauration.

Le système de la franchise est un accord d'entrepreneuriat en réseau. La personne qui détient une marque qui voit le succès peut envisager de la franchiser afin de pouvoir grandir financièrement. L'outil de la franchise propose plusieurs bénéfices qui font de celle-ci une raison pour choisir ce système de développement.

Hypothèses 2 : le système des franchises est un facteur à la réduction des risques dans les entreprises en restauration.

De nos jours, les entrepreneurs cherchent à retrouver le moins de dangers possibles, l'investissement personnel dans une entreprise peut souvent être risqué. Par conséquent, le choix de l'entrepreneuriat en restauration peut être fait dû à la réduction de risques quand on crée un développement en réseau.

Hypothèses 3 : la franchise est adaptée aux nouveaux types d'offre de restauration.

Dans un monde qui se modernise constamment, la franchise permet d'entreprendre dans un secteur très concurrentiel et qui s'adapte aux nouvelles offres de restauration.

Par le biais de ces trois hypothèses, nous allons enrichir nos apports théoriques, afin de décomposer les déterminants pouvant apporter davantage de clarté à notre problématique.

CHAPITRE 1. Au point de vue économique : la franchise est bénéfique pour le développement d'un restaurant.

Dans ce chapitre, nous allons étudier les possibles points communs entre le système de la franchise et le développement d'une entreprise en restauration. Nous aspirons ci-dessous d'évaluer la pertinence de notre hypothèse.

1. Caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise.

Lorsqu'une entreprise souhaite se développer, plusieurs étapes doivent être envisagées. Nous présentons ses différentes étapes à mettre en place selon nos connaissances acquises préalablement dans nos recherches sous forme de cycle de développement.



Figure 5 - Cycle de développement

Comme nous l'avons évoqué dans notre première partie, la franchise peut être un levier pour aider les entreprises à se développer de façon rapide. Le rôle du système de la franchise sert d'appui pour équilibrer les différents coûts ou risques qui peuvent être liés, au développement de la marque de façon locale comme internationale. Plusieurs éléments entrent en jeu quand nous évoquons les facilitateurs de développement d'une entreprise. Lorsqu'une entreprise souhaite se développer en franchise ses six étapes doivent être assurées, plusieurs facteurs sont des influenceurs du point de vue économique.

1.1. Impact de la franchise aux modèles économiques.

Souvent, nous estimons que la franchise n'impacte pas les modèles économiques des entreprises. Néanmoins, lorsqu'une entreprise souhaite se développer de façon régional, national ou international une certaine adaptation doit être réalisée. Des aspects comme la vente de produits, la production, la cible, les moyens, et les bénéfices doit alors être bien établis, et avoir une certaine capacité de standardisation pour pouvoir développer le succès du concept ailleurs. Un business model précis et propre à une entreprise adaptable à la franchise suscitera la confiance et l'intérêt de la part des investisseurs ou entrepreneurs.

1.1.1.- Apport économique : redevances

Les redevances et royalties sont une partie importante du système de la franchise. « Pour les royalties elles dépendent de chaque entreprise mais l'impact en franchise c'est basiquement pour financer le réseau. Elles peuvent être aussi utilisées pour la com (communication), le marketing, les cours ou accompagnement avant de devenir franchisé et beaucoup d'autres choses mais l'utilisation dépend de chaque entreprise aussi pour le pourcentage de royalties à verser elles peuvent varier d'une enseigne à l'autre. C'est une partie du chiffre d'affaires oui, mais le franchisé gagne en contrepartie du savoir-faire. » Mr. X , responsable de développement de marque en franchise. (Annexe C)

Selon Matas (2019) Le franchiseur reçoit, en effet, des redevances calculées en pourcentage du chiffre d'affaires réalisé. Elles varient de 0 à 15 % selon les réseaux mais se situent généralement autour de 5 à 10 %. Ceci-dit, des flux de trésorerie stabilisés sous la forme de redevances de franchisage et de royalties, minimisent le risque commercial des franchiseurs et leur permettent de réaliser des bénéfices positifs et raisonnablement stables. Par conséquent, il est possible que le franchisage puisse aider les franchiseurs à créer des conditions financières qui augmentent les chances de remboursement de la dette, de développement de la marque et réduisent le risque de défaillance. Ces bénéfices sont aussi influencés par la possibilité de choisir les candidats adaptés à l'entreprise.

1.1.2.- Capacité de recruter des profils adaptés à chaque entreprise.

Le succès du réseau d'un franchiseur sera déterminé par la qualité des franchisés qui le composent au cours de son existence. Un réseau est une communauté, un groupe, dans lequel la qualité des membres constitue la base de la croissance, du développement de la

marque ; qui elle dépend de la bonne volonté, envie de croissance et des talents des franchisés recrutées. Nous pouvons faire une comparaison avec un cercle vitreux, lorsque nous développons un bon concept attractif et qui fonctionne, les franchisés talentueux avec des connaissances du marché seront intéressés, en étudiant les candidatures, nous pouvons donc en tant que gérant de réseau choisir les personnes ou dossiers les plus adaptés autant aux valeurs de l'entreprise comme aux envies de croissance. En général, les candidats déjà devenus franchisés souhaitent selon la 17^e enquête annuelle de la franchise réalisée par la banque populaire en partenariat avec la FFF continuer à se développer en investissant en plus de point de vente.

« 26% des franchisés ont déjà plusieurs entreprises en franchise, dont 15% exploitent 2 points de vente et 11% en ont 3 ou plus. Les franchisés des secteurs du CHR (Cafés, Hôtellerie, Restauration) [...] ont le plus d'implantations : 44% des franchisés du CHR, [...] exploitent plusieurs points de vente. Près de la moitié des franchisés envisagent de réaliser des investissements (45%) dans les deux années à venir (65% chez les franchisés qui emploient 10 salariés ou plus). »

« Choisir ses partenaires c'est important, même s'il n'y a pas de lien direct le franchiseur dépend fortement du franchisé. Donc il faut bien choisir le candidat à la franchise pour aller avec l'esprit de l'entreprise et qu'eux aussi ils se sentent bien. Si les franchisés se sentent bien dans le réseau ils vont rester et même vouloir investir davantage. » Monsieur Y président co-fondateur de plateforme exploitée en franchise. (Annexe B). Le franchiseur comprend que ce sont les franchisés qui sont en contact permanent avec le terrain et les clients. Il est essentiel que le concept d'un réseau de franchise s'adapte aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs pour qu'il puisse prospérer. Et c'est par le bon choix de candidat qu'un franchiseur sera plus réactif s'il s'appuie sur les idées et les apports des franchisés.

1.1.3.- Indépendances juridiques du franchisé

L'indépendance juridique du franchisé est aussi une caractéristique qui favorise le développement de la franchise. Économiquement, l'indépendance juridique du franchisé permet lors du développement d'une marque au franchiseur de se désengager, de charges, des démarches administratives, des contrats et formation du personnel au point de vente. Également, les charges financières liées ont l'expansion de la marque été réparties entre le franchiseur et son franchisé ce qui réduit notamment les coûts de développement. Le franchisé est un commerçant indépendant à part propre ce qui désormais donne aux

franchisés la responsabilité de financer en grande partie la croissance du réseau grâce aux redevances ou royalties à verser. Selon Coiquaud et Martin (2017)

« le franchisé se présente comme un entrepreneur qui assume ses propres risques de pertes et n'est rémunéré que par le profit qu'il réussit à soutirer de l'exploitation de la franchise. Cependant, ces revenus tirés exclusivement des profits constituent une source de vulnérabilité pour le franchisé et ils procurent au franchiseur un important levier de contrôle. De plus, la capacité de dégager des profits est strictement encadrée par le franchiseur en raison de son pouvoir de direction des affaires octroyé par le contrat de franchisage. Parfois, la puissance du franchiseur peut s'exercer au détriment des intérêts du franchisé ? [...] Le pouvoir de contrôle du franchiseur constitue un élément de puissance économique en raison de son impact sur la rentabilité de l'entreprise franchisée et du fait que ces conditions sont imposées sans que le franchisé ne puisse participer aux décisions stratégiques l'affectant (Riley, 2012 : 109). [...], ce pouvoir de contrôle du franchiseur est généralement exercé dans un intérêt commun : celui du succès du réseau de franchises. »

1.2. Rapidité du développement

La rapidité du développement fut évoquée par nos interlocuteurs dans presque tous les aspects concernant les bénéfices du développement en franchise. De point de vue économique mais aussi stratégique, la rapidité de développement permet une augmentation de la notoriété, une meilleure visibilité, mais aussi des profits économiques, un placement plus fixe sur le marché, ainsi que le rapport de ressources financières permettant de financer le réseau de franchise. Selon Li-Tzang Hsu, SooCheong Jang et Canter (2010)

“Previous studies have reported that franchising reduces franchisor time and effort in selecting outlet managers and increases franchisor growth (Kaufmann & Dant, 1996; Shane, 1998; Thompson, 1994). Dant (1995) concluded that entrepreneurs perceive the opportunity for rapid growth as an important reason to franchise and an explanation of some of the financial benefits.

Hunt (1973) claimed that the speed of expansion generally explains most of the development of franchise chains. Lafontaine (1992) also reported that growth is an important reason for franchising using information from a survey of franchisors.”

En traduisant le texte de ses auteurs nous percevons que :

« Des études antérieures ont rapporté que le franchisage réduit le temps et les efforts du franchiseur dans la sélection des gestionnaires de points de vente et augmente la croissance du franchiseur (Kaufmann & Dant, 1996 ; Shane, 1998 ; Thompson, 1994). Dant (1995) a conclu que les entrepreneurs perçoivent la possibilité d'une croissance rapide comme une raison importante de franchiser et une explication de certains des avantages financiers.

Hunt (1973) a affirmé que la vitesse d'expansion explique généralement la majeure partie du développement des chaînes de franchise. Lafontaine (1992) a également rapporté que la croissance est une raison importante du franchisage en utilisant les informations d'une enquête auprès des franchiseurs. »

1.2.1.- Développement local, la conquête du marché

Un des possibilités de développement c'est le développement et la conquête du marché local. Selon Angeos et Callois (2005)

« [...] le développement local apparaît comme une démarche novatrice de développement. Sa transcription dans les pratiques concrètes de développement passe par son inscription territoriale. [...] Le développement est couramment analysé comme un processus de transformation et d'évolution de long terme. Le terme local renvoie à la notion de territoire. S'interroger sur le développement local revient à appréhender la question de l'échelle pertinente à partir de laquelle s'opèrent ces transformations. S'interpeller de cette manière invite à considérer le territoire dans ses multiples dimensions : politique, administrative, identitaire, culturelle, de conduite d'actions (champ d'intervention des acteurs), etc [...] Dans le cadre du développement territorial, cet objectif commun repose sur la valorisation de ressources. Enfin, elle exprime que le territoire résulte des interactions entre acteurs impliqués dans une démarche collective. ».

Comme nous l'avons pu constater dans l'enquête sur la franchise de la Banque populaire. (2020) « En choisissant de s'implanter majoritairement dans leur région d'origine, les franchisés participent au dynamisme local : 3 franchisés sur 4 ont en effet ouvert leur point de vente dans la région où ils travaillaient précédemment, aussi bien pour les franchisés du commerce que pour ceux des services ».

Lors de nos interviews de recherches, la notion de développement local apparaît de façon courante comme un source de bénéfices. « Le développement local est bénéfique déjà pour se faire connaître dans son territoire, je pars du principe qu'il est vertueux si on se développe rapidement, il rapporte des ressources financières et donc plus il est rapide (le développement dans le territoire) plus ça permet de développer rapidement la boîte, de moins avoir de concurrents et [...] prendre la place dans le marché » Mr. Y (Annexe B)

1.2.2.- Expansion à l'international

Sur les marchés internationaux, les avantages du franchisage sont renforcés par l'établissement d'une bonne implantation dans le marché national. Pour les franchiseurs établis, l'expansion de leur marque à l'échelle internationale est la prochaine étape naturelle. Les entreprises qui ne franchisent pas dans leur pays se tournent vers l'expansion

à l'internationale comme moyen d'acquérir une expertise du marché local tout en réduisant leurs besoins en capitaux pour le développement du marché et en diminuant leur risque global. Une expansion internationale réussie nécessite une analyse approfondie de chaque marché afin d'adapter correctement le concept si le franchiseur le souhaite afin d'être encore plus attractif aux demandes locales. Il existe souvent un rapport de force ou de synergie entre les pays où l'entreprise souhaite se développer et ceux où l'entreprise a été contactée pour introduire le concept sur leur marché. Les franchises originaires des Etats-Unis sont fortement implantées dans l'ensemble du continent américain grâce aux liens forts existant entre ses pays et les U.S.A. par les alliances et les accords de facilité de commerce.

« Hunt (1972) considère la franchise comme une stratégie très efficace pour pénétrer à moindres coûts un nouveau marché géographique et croître en élargissant ses activités rapidement et avec des risques limités. En effet, il sera plus facile de se retirer si le nouveau marché ne se révèle pas assez profitable » Selon Bensaid (2016).

« Apporter de la visibilité à la marque, après il faut faire attention pas parce qu'un enseigne marche en France elle va marcher ailleurs, donc il faut être un peu courageux mais aussi très attentive aux demandes des clients du nouveaux emplacement. Un des bénéfices peut être une majeure croissance, si une marque marche à l'international elle ouvre la porte pour d'autre possible investisseur donc plus de croissance pour la marque. » Monsieur Y (Responsable développement de marque) (Annexe B)

2. Avantages économiques, sources de développement.

L'aspect économique est important et constitue sans doute la motivation la plus forte pour devenir franchiseur. Le rendement est probablement l'une des raisons pour lesquelles certaines entreprises choisissent le modèle de la franchise. D'un point de vue commerciale, et économique, devenir franchiseur est attrayant, cependant, c'est également un avantage pour le franchisé de choisir ce modèle. Même si, nous avons centré ce travail de recherche du côté du franchiseur il nous semble cohérent d'évoquer les avantages économiques retrouvés également par les franchisées ce qui permet donc un développement du réseau et par subséquence un bénéfice pour le maître franchiseur.

2.1. Pour le Franchiseur

2.1.1.- Accès rapide à un réseau contre le succursalisme

Une fois les avantages économiques présentés, nous allons nous intéresser aux avantages économiques retrouvés uniquement par le franchiseur.

« Le franchiseur souhaite développer le plus rapidement possible son réseau afin de faire face à la pression concurrentielle et occuper le plus rapidement possible les emplacements commerciaux les plus intéressants. Le système de la franchise lui permet de mobiliser les fonds et les moyens humains dont il ne pourrait disposer autrement » Selon Goullet et Meysonnier (2011)

Le système de développement en réseau mobilise les compétences et les ressources dans le réseau de la franchise, un développement s'effectue dans une logique d'exploitation commune plutôt que de la propriété de succursale. Le franchiseur favorise son expansion dans le marché contre la conservation de son savoir-faire. Un des principaux avantages de ce facteur, c'est l'expansion à moindres coûts. Étant le franchisé qui investit principalement dans les nouveaux points de vente cela permet au franchiseur de concentrer ses ressources économiques dans d'autres aspects plus larges comme le « push » (pression) de l'image de la marque, les campagnes de marketing et de communication à grande échelle qui comme nous l'avons pu constater nécessite d'un grand investissement financier (environ 35 000€ en 2022).

Le développement rapide en réseau permet également d'améliorer la qualité logistique, d'augmenter la puissance d'achat et la force de négociation ce qui aura un impact sur les prix de revient donc les coûts de production de l'ensemble du réseau. Même si le point de vente reste en charge du franchisé et seulement lui gérera la gestion et les bénéfices de son entreprise, le support des aspects global de la part du franchiseur sera de grand aide pour mieux performer. Par conséquent, nous pouvons dire qu'il y aura une augmentation du chiffre d'affaires et conséquemment une augmentation des redevances versées.

2.1.2.- Un suivi strict mais indirect

L'aspect de suivi indirect est également un avantage économique pour le franchiseur. La franchise est un outil contractuel rigide. Le franchisé est dans l'obligation juridique de respecter les normes dictées par le franchiseur en ce qui concerne l'exploitation de sa marque. Ceci-dit le franchisage offre à une entreprise les avantages de pouvoir appliquer un contrôle vertical des unités de vente sans la nécessité de l'investissement des actifs

requis par une chaîne entièrement détenue par l'entreprise. La réduction des coûts de suivi auprès des autres points de vente est un bénéfice économique qui favorise le développement de réseau et favorise également l'intérêt d'entreprendre en tant que franchiseur.

« [...] le franchisage aligne les intérêts du franchiseur et du franchisé, le besoin de surveillance est réduit (Rubin 1978). La théorie de l'agence a reçu le soutien de nombreuses études empiriques. Par exemple, Brickley et Dark (1987) ont déclaré que le coût de la surveillance des directeurs de magasin est le facteur le plus important dans les décisions de franchise. Ils suggèrent que le franchisage est plus efficace que le contrôle de plusieurs points de vente individuels ou succursales de l'entreprise lorsque l'environnement est incertain. Brickely, Dark, et Weisbach (1991) ont également indiqué que la probabilité d'être un franchiseur diminue à mesure que le coût de la surveillance diminue. » Jang, Canter, Li-Tzang Hsu. (2010)

Selon nos recherches, la dispersion géographique augmente les frais de suivi des entreprises, ce qui favorise le franchisage. Lorsqu'une entreprise s'étend sur de nouveaux marchés géographiques éloignés de son origine, le coût de ses activités augmente.

En raison de la nécessité de multiplier les points de vente afin de gagner plus de part de marché, la supervision des managers augmente. Le personnel et les frais de déplacement sont étroitement surveillés. Ainsi, les entreprises qui opèrent sur une zone géographique plus étendue rencontrent plus de difficultés. Elles doivent donc surveiller et superviser leurs points de vente et leurs opérations plus habituellement. Plutôt que de posséder des unités de ventes d'une seule société, les compagnies se tournent vers la franchise.

2.1.3.- Réduction coûts de production et meilleure offre.

La réduction de coûts de production est un facteur favorisant également le développement en franchise. Lorsque nous souhaitons offrir la même qualité dans tous les points de vente, un certain contrôle de tous les aspects de la production est requis. L'appartenance à un réseau donne une certaine force de négociation entre la marque et les fournisseurs.

« On peut aussi citer les approvisionnements, par exemple en restauration si j'ai un contrat avec un fournisseur pour 100 restaurants ou 10 je vais bien mieux acheter à meilleur prix que si j'ai un(1) restaurant. C'est cet aspect d'économie d'échelle. » Mr. Y (Annexe B)

Ces économies peuvent être grâce au nombre de points de vente ce qui donne un avantage financier au franchiseur, mais qui a sa part impact les franchisés. Ses actions permettent d'obtenir des gains de compétitivité puisque nous réduisons les coûts de production ou de service ce qui nous permet d'investir dans la perfection des produits.

2.1.3.1.- Économie d'échelle

Les économies d'échelle ont pour but d'augmenter la production et d'assurer la baisse des coûts de production d'une entreprise. Cette diminution peut s'expliquer par une meilleure maîtrise du coût d'achat des matières premières, ou une meilleure utilisation des équipements. En améliorant le processus de production, l'entreprise peut se prévaloir d'obtenir des résultats positifs.

Réaliser des économies d'échelle permet d'agrandir l'entreprise, notamment par le biais de l'augmentation du volume d'articles produits. Pour cela, les processus de production de grande ampleur sont remplacés par du travail à la chaîne. Cette méthode permet d'augmenter significativement le rendement, et ce, avec un faible coût d'investissement.²⁶

2.1.3.2.- Logistique et technologies performantes à la production

Tenant en compte que le franchiseur n'est plus en contact directement avec les points de vente sauf dans le cas que lui aussi soit propriétaire d'un emplacement. Le franchiseur a sa part doit concentrer une partie de ses ressources générées grâce aux redevances, à la recherche d'une meilleure performance autant dans la production comme dans les services. Cette constante quête envers une amélioration des processus permet d'obtenir des bénéfices économiques. Étant performant, en l'air du temps avec les nouvelles technologies et en générant un chiffre d'affaires correctes, la franchise devient un réel intérêt pour les investisseurs ou possibles entrepreneurs. Permettant au franchiseur de concentrer ses ressources ailleurs qu'uniquement dans l'ouverture de plus de points de ventes, le réseau de la franchise bénéficiera d'innovation plus rapidement qu'étant un entrepreneur indépendant nécessitant d'amortir les investissements fait au sein de l'entreprise.

²⁶ Chef D'entreprise : économies d'échelle dans une entreprise (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hR16> (consulté le 30/03/2020)

2.1.3.3.- Recollecte de données et d'information : exploitation du big data.

En liaisons avec le facteur vu auparavant, nous pouvons dire que l'un des principaux bénéfices de la franchise est la capacité à exploiter et analyser les données, non seulement des clients mais de la performance également. Nous pouvons prendre le cas de McDonald's, certes pas toutes les franchises sont les mêmes ni en activités ni en taille, mais ceci est un exemple des capacités liées à la franchise, mais surtout l'aspect de partage d'information qui sera le réel générateur de bénéfices.

Des innovations comme l'application mobile, les menus numériques et les drives, click and collecte, kiosques interactifs permettent d'analyser les données afin de mieux les comprendre pour adapter l'offre selon la demande, les tendances ou même la météo.

« En analysant le Big Data, McDonald's peut mieux comprendre les performances de chacun de ses restaurants. La chaîne est en mesure de découvrir les meilleures pratiques, et de les partager avec l'ensemble de ses établissements. [...] le fait de savoir à quelle heure de la journée les clients sont plus enclins à aller au McDrive aide à mieux préparer le service et à améliorer l'efficacité durant les heures de pointe. Le Big Data permet de trouver le design optimal, et il s'agit d'un processus continu impacté par le temps, le contexte et les cultures. [...] Par exemple, des boissons fraîches et des glaces peuvent être suggérées en cas de forte chaleur.

Au contraire, durant une froide journée, des plats plus consistants pourront être proposés. Au Canada, cette stratégie « data-driven » a permis d'augmenter les ventes à hauteur de 3 à 3,5%. [...] McDonald's profite d'un accès en temps réel à de précieuses données. La firme peut notamment savoir où et quand les clients vont dans ses restaurants, et ce qu'ils consomment. Ces informations peuvent être exploitées pour proposer des promotions personnalisées à chaque client, et donc pour les encourager à revenir régulièrement. Le tracking et l'analyse constante de données permettent d'améliorer les menus, d'optimiser la chaîne logistique ou d'ajuster le nombre d'employés à chaque shift. »²⁷

²⁷ Le big Data, Big Data permet de dominer l'industrie du fast-Food : cas de McDonalds (en ligne) disponible sur : <https://www.lebigdata.fr/mcdonalds-ia-big-data> (consulté le 3/02/2022)

« Afin de continuer à dominer l'industrie du Fast Food, McDonald's utilise depuis plusieurs années les technologies de Big Data et d'intelligence artificielle. Pour le géant américain, la transformation digitale est devenue une priorité. »²⁷

2.2. Pour le franchisé entrepreneur :

Concernant les bénéfices économiques quand l'entrepreneur intègre un réseau de franchise, il en bénéficie également de ses profits. Ses avantages permettent de se développer encore plus, en ouvrant plusieurs points de vente grâce aux avantages comme la mutation des moyens et des coûts, la mise en place de nouvelles technologies proposées par le franchiseur, mais, surtout par le bénéfice d'une zone d'exclusivité.

2.2.1.- Crédibilité de la marque et sa force

Le franchiseur bénéficie d'une crédibilité de la marque qui est automatique d'est l'ouverture du point de vente. En bénéficiant du savoir-faire du franchiseur en matière de marketing, merchandising et techniques de ventes, le franchisé réduit les dépenses dans ces types d'aspect globales de la marque. Cependant, des redevances doivent être versées. Une compensation liée aux bénéfices tirés par le partage d'image, de données, de moyens, ... Un autre bénéfice retrouvé par le franchisé qui encourage le développement sont les formations et les coaching réalisés et offerts de la part du franchiseur afin de mieux comprendre l'entreprise, mais aussi le marché, les demandes et attentes des clients.

« Si vous n'est pas en franchise vous devez tout faire par vous-même là on vous apporte un savoir-faire, des outils, des logiciels, ça permet d'accéder à l'entrepreneuriat pour moi, peut-être à un plus grand nombre de personnes, également en fonction de la marque la puissance de la marque peut avoir des bénéfices pour sa notoriété donc des risques différents en effet que de repartir de zéro. » Mr. X (Annexe C)

2.2.1.1.- Clientèle établis

« en intégrant un réseau les clients entrent dans la boutique plus facilement puisque ils connaissent déjà la marque, après cela ne veut pas dire que le nom fait tout, puisque derrière dans la boutique il y a des gens qui vont servir les gens, qui vont avoir les produits qui sont là en bonne quantité, un magasin qui est propre, avec quelqu'un qui est commerçant, accueillant...donc le nom ne fait pas tout mais cela emmène une clientèle plus automatiquement, les marques connues rassurent les gens. » Rose-Marie Moins Directrice Développement et Animation Fédération française de la franchise

Le franchisé intègre un réseau avec une clientèle déjà établi. La phase de conquête des clients n'est plus pour lui, le marché connaît la marque, le franchiseur doit s'assurer d'atteindre ou même de surpasser les attentes des clients lors de leurs visites. Cependant, cette notoriété déjà établie permet d'obtenir des bénéfices économiques plus rapidement, ils ne doivent plus faire un nom pour l'entreprise.

2.2.1.2.- Soutien d'organismes bancaires.

62 % des franchisés estiment que présenter un dossier en franchise a joué en leur faveur dans l'obtention de leur financement bancaire, et particulièrement dans le secteur du commerce (67 % vs. 54 % dans les services). Le système de la franchise est une sécurité pour les organismes bancaires. Avoir une marque connue permet d'accompagner sans trop de risque l'entrepreneur.

Selon l'enquête Annuelle sur la franchise de la Banque Populaire : « Dans le secteur du commerce, la banque est le premier partenaire qui accompagne les franchisés dans leur projet (73%). Les banques accompagnent les franchisés dans leurs besoins de financement : 84% ont souscrit un emprunt bancaire (et/ou au crédit-bail) pour financer la création de leur entreprise, une proportion en hausse sensible (+19 pts) par rapport aux années précédentes. Ce prêt bancaire vient en complément de leurs apports personnels pour 70% des franchisés »

2.2.2.- Sécurité pour l'entrepreneur

L'un des aspects principaux de la franchise c'est la sécurité pour l'entrepreneur. En théorie, intégrer un réseau de franchise permet donc de réduire les risques de la création de l'entreprise : l'expérience et l'accompagnement du franchiseur constituent un atout majeur pour baliser les étapes et réussir son lancement.²⁸

« la franchise est une type d'assurance pour l'entrepreneur puisque il cherche a développer quelque chose qui fonctionne, puisque il (le franchiseur) les a fait fonctionner dans ses points de ventes et donc peut prouver que le système marche, quand je dit marche c'est

²⁸ Wikicréa, créer en entreprise. La franchise : définition, avantages et inconvénients (en ligne) disponible sur : <https://www.creerentreprise.fr/franchise-definition-avantages-inconvenients/> (consulté le 30/03/2022)

parce que il y a des clients , marche parce que financièrement c'est rentable et qu'il y a un business plan bien structurer et qui fonctionne. »

2.2.2.1.- Transfert de compétences et de savoir-faire.

« Le savoir-faire que le franchiseur va vous transmettre, c'est une obligation de sa part, par de la formation, par de l'accompagnement, par un manuel opératoire... ca vous permet de [...] d'investir ou d'imaginer de créer une entreprise dans un domaine d'activité qui n'est pas un domaine d'expérience pour vous, dans lequel vous n'avez pas forcément travaillé. Techniquement si vous ne connaissez rien ou pas grand-chose, ce n'est pas grave, vous allez me dire elle est folle je vais pas devenir garagiste ou restaurateur alors que je m'en connais rien j'ai pas fait de cour d'œnologie, je ne peux pas ouvrir une cave à vin, bah si !, oui si avez un minimum de sens de commercial vous aller mettre en œuvre les technique qu'on va vous demander de mettre en œuvre c'est pas pour autant que vous ne pouvez pas entreprendre de zéro mais c'est justement ce partage, ce transfert de compétence et de savoir-faire qui fait le métier, c'est sa la force de la franchise. Nous n'avons pas à réinventer quelque chose qui existe déjà, » Rose-Marie Moins, Directrice Développement et Animation Fédération française de la franchise.

N'ayant pas besoin de devenir un expert dans le sujet les franchisés réalisent des bénéfices économiques en se focalisant dans l'aspect commercial du métier. Le franchisé bénéficie d'une assistance permanente et d'un accompagnement tout au long de la durée du contrat ce qui permet d'avoir un appui sur le franchiseur à tout moment par l'intermédiaire de l'animateur de réseau.



Figure 6 - Nuage de mots : la franchise

CHAPITRE 2. Notion du risque : Réduction des risques, un bénéfice de la franchise.

« Bien qu'elles ne soient pas nouvelles, les problématiques autour du « risque » ont pris une importance croissante ces dernières années. Le XX^e siècle a vu émerger une préoccupation croissante à l'égard du risque (Dupichot, 1986) » Deharo, G., Point, S. & Madanamoothoo, A. (2014)

Toutes les entreprises sont vulnérables à divers risques, dont les répercussions peuvent aller de la simple déstabilisation à la cessation d'activité. Bail commercial, marque, pacte d'actionnaires, cyber-attaque, etc...

1. Les risques en entreprises : qu'est-ce que le risque ?

« Toute entreprise fait face à des risques qui pourraient représenter des menaces pour sa réussite. Le risque se définit comme la probabilité d'un événement et ses conséquences. La gestion des risques est l'utilisation de processus, méthodes et outils pour gérer ces risques. »²⁹

« Restaurant businesses are considered risky because the market is unstable and susceptible to macroeconomic influences (Slattery and Olsen, 1984). Since restaurant revenue is closely tied to consumers' discretionary spending (Singal, 2012), which is significantly influenced by the external economic environment, it can be difficult for them to achieve steady performance (Koh et al., 2015). Scholars have examined the high risks associated with the restaurant industry in several previous studies (e.g., Hsu and Jang, 2008; Jang et al., 2011; Koh et al., 2015; Kumcu and Kaufman, 2011), noting that risk management is critical to improving performance and ensuring long-term success. » - Kyung-A Suna, Sungbeen Parkb, Zeya Hec (2019)

« Les entreprises de restauration sont considérées comme risquées car le marché est instable et sensible aux influences macroéconomiques (Slattery et Olsen, 1984). Étant donné que les revenus des restaurants sont étroitement liés aux dépenses discrétionnaires des consommateurs (Singal, 2012), qui sont considérablement influencées par l'environnement économique externe, il peut être difficile pour eux d'obtenir des performances régulières (Koh et al., 2015). Les chercheurs ont examiné les risques élevés associés au secteur de la restauration dans plusieurs études antérieures (par exemple, Hsu et Jang, 2008 ; Jang et al., 2011 ; Koh et al., 2015 ; Kumcu et Kaufman, 2011), notant que la gestion des risques est essentielle pour améliorer la performance et assurer le succès à long terme. »

²⁹ IE. Info entrepreneurs. Gestion de risque (en ligne) disponible sur : <https://www.infoentrepreneurs.org/fr/guides/bl---gestion-des-risques/> (consulté le 30/03/2022)

1.1. La notion du risque

« la franchise permet de contrôler plusieurs aspects qui font diminuer certains risques, le franchiseur a déjà pensée aux stratégies d'implantation, de marché, de prix et beaucoup autre chose donc on pourrait dire que oui la franchise réduit les risques » Monsieur Y (Annexe B)

La notion de risque est un facteur très présent dans le monde de la franchise. Instables et souvent imprécis ou imprévisibles, nous ne pouvons pas nous en dégager puisqu'il fait partie de l'activité autant d'entreprise comme humaine en général. Cependant, le risque peut être géré ou « prévu » afin de pouvoir survivre au mieux les possibles dommages que le choc puisse générer. Les « risk manager », ou les outils de gestion de risque entrent en jeu en mettant en place des actions ou préventions.

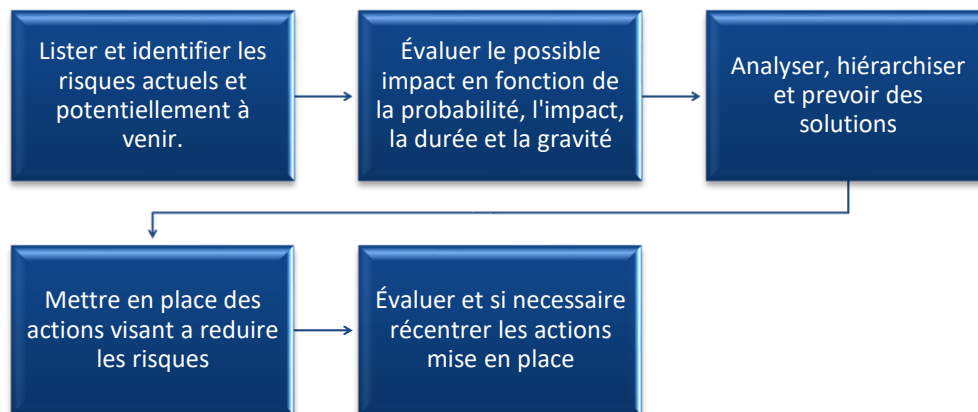
La notion de risque est donc une conséquence directe générée par l'entreprise et son activité. Comme nous l'avons vu avant un des principaux risques liés à la restauration, c'est la baisse du pouvoir d'achat de la population, étant déterminé comme une activité plutôt de loisir dans la majorité des cas la consommation peut être réduit à uniquement le nécessaire. Ces risques peuvent représenter par des dangers fonctionnels ou structurels.

1.1.1.- La gestion du risque implique...

« L'entreprise ne s'accommode ni de la beauté abstraite du droit, ni de celle des sciences de gestion. Elle aspire à des résultats, recherche l'efficacité opérationnelle et l'optimisation de ses performances. De la même façon, sa gestion du risque ne peut pas être déconnectée de son objet ni du résultat à atteindre. » - » Deharo, G., Point, S. & Madanamoothoo, A. (2014)

Comme nous l'avons établi, le risque est présent à tout moment dans l'activité de l'entreprise, cependant, le responsable de l'entreprise est en devoir de réaliser une analyse des possibles risques qui pourrait impacter la structure ou les opérations de l'entreprise et également déterminer les menaces et les faiblesses internes. Pour ensuite mettre en place des actions visant à réduire les risques. Nous pouvons illustrer cela par le schéma suivant. Ceci-dit cela n'est qu'une façon de gestionner les possibles risques. Chaque entreprise peut trouver différents risques, mais aussi différentes formes de les gérer.

Figure 7 - schéma possible étapes de la gestion de risque



1.1.2.- ... Par conséquent

La gestion des risques vous aide à identifier et à aborder les risques auxquels fait face votre entreprise et, ce faisant, augmente la probabilité d'atteindre avec succès les objectifs de votre entreprise. En conséquence, le processus de gestion des risques :

- Améliore la prise de décision, la planification et la priorisation
- Vous aide à allouer le capital et les ressources de façon plus efficace
- Vous permet d'anticiper ce qui pourrait mal tourner, de minimiser le nombre de feux que vous aurez à éteindre ou, dans le pire des cas, d'empêcher un désastre ou une grave perte financière
- Améliore de façon importante la probabilité que vous livriez votre plan d'affaires en temps voulu et conformément au budget

La gestion des risques devient même plus importante si votre entreprise décide d'essayer quelque chose de nouveau, par exemple le lancement d'un nouveau produit ou la pénétration de nouveaux marchés. Le fait que des concurrents vous suivent dans ces

marchés, ou des percées technologiques rendant votre produit redondant, représentent deux risques que vous pourriez vouloir prendre en compte dans de tels cas.²⁸

1.1.3.- Stratégies de gestion des risques de l'entreprise.

Les différentes stratégies de gestion de risques peuvent varier selon les risques auxquels on fait face. Nous pouvons définir le terme de stratégie comme une politique globale et de long-terme, répondant à des objectifs généraux, pouvant être déclinée en un certain nombre d'opérations tactiques.³⁰

Les tactiques elles, constituent des moyens et l'établissement d'un plan d'action déclinant une stratégie donnée. Il s'agit de prévoir des actions ponctuelles rapides à but limité.²⁹

Nous pouvons déterminer certaines stratégies selon le risque. Dans le grand domaine des risques, nous en pouvons en sortir 3 grandes familles, elles peuvent contenir des risques internes et externes :

- les risques urgents ou « à traiter »
- les risques à suivre
- le risque négligeable.

Dans ses grands axes, nous pouvons en rajouter un dernier qui nous impacte tous : le risque externe inéluctable (cas des grandes crises mondiales)

³⁰ Wikicréa- créer ton entreprise. risques : gestion en entreprise. (en ligne) disponible sur : <https://www.creerentreprise.fr/gestion-risques-entreprise-document-unique/> (consulté le 31/03/2022)

Admission

- Accepter le risque si celui-ci est faible, ou si il n'y a pas de solution possible, ou un investissement trop lourd
- Des provisions financières peuvent être réalisées pour se protéger du même.
- Sensibilisation ou collecte d'information pour le résoudre peut être la solution

Délégation

- Rapport du risque à un autre organisme externe, un organisme de protection exemple les assurances

Diminution ou prévention

- Réaliser des actions pour réduire la probabilité d'un risque important.
- La formation du personnel peut être une prévention de possible risque
- Les négociations, pactes, contrats de partenariat ou commerciaux peuvent soutenir ou même anticiper le dégât lié au risque

Contournement

- Il s'agit d'éviter un risque majeur en adaptant la stratégie de l'entreprise,
- Exemple : si l'entreprise est trop dépendante d'un fournisseur, il peut être bon de penser à produire soi-même ou avoir des options alternatives

Élimination

- Il s'agit d'éliminer des risques majeurs,
- Des procédures peuvent être instaurées pour éradiquer le risque, par exemple une sauvegarde automatique de données informatiques, une nouvelle organisation du travail, ou des contrôles,
- Des équipements adaptés peuvent aussi être mis en place : nouveau matériel, alarme anti-vol.

29

1.2. Types de risques auxquelles font face les entreprises de restauration.

« La restauration est une activité qui n'est pas exempte de risques, bien au contraire. Les activités « hôtels avec restaurants » ou « restauration et cafés restaurants » possèdent des statistiques de sinistralité plus élevées que la moyenne. Selon les données compilées par la Direction des Risques Professionnels de la Caisse nationale de l'assurance maladie des travailleurs salariés, 39 996 accidents de travail ont eu lieu dans le cadre d'entreprises qui relèvent du secteur de la restauration, avec 1 697 nouvelles incapacités permanentes, le tout avec un indice de fréquence de 43,8. »³¹

Le secteur des CHR (cafés, hôtels, restaurant) doit toujours prévoir le pire. Étant un secteur très dynamique, et très dépendant des facteurs humains les risques sont présents des mêmes

³¹ La bonne cuisine : les risques en restauration. (En ligne) disponible sur : https://la-bonne-cuisine.fr/restauration-risques-lies-metier/?utm_source=cpp (consulté le 31/03/2022)

avant l'ouverture de l'entreprise. Plus spécifiquement, la restauration doit faire face à des risques liés à l'activité comme : les incendies, l'utilisation des lieux, les aliments, l'alcool, le vol, l'informatique. Mais aussi des risques liés à la gestion. Nous allons approfondir sur ses aspects.

1.2.1.- Stratégiques

Le risque stratégique en restauration son très lié au concept développé. Nous pouvons le retrouver par le positionnement dans le marché du concept, par l'arrivée d'un nouveau concurrent direct, mais aussi par les tendances de consommation. Les responsables d'entreprise doivent toujours être informées ou en veille des possibles évolution du marché autant dans l'offre comme de la demande. Les attentes des clients peuvent changer de façon abrupte donc le restaurateur doit être prêt à adapter son produit aux attentes des consommateurs. L'arrivée de nouvelles technologies peut également avoir un impact sur les restaurants. Dans un monde de plus en plus connecté, les entreprises doivent être prêtes à investir dans des nouvelles technologies qui pourraient améliorer la performance de l'entreprise. Finalement, nous pouvons lier aussi le risque de positionnement de l'entreprise. Ceci doit être validé ou réadapté régulièrement à travers des études de marchés. La franchise peut pourtant être un bon moyen de contourner les risques stratégiques.

1.2.2.- Juridique, légaux, fiscaux

Les risques liés aux aspects juridiques, légal et fiscaux peuvent être souvent très problématiques. En tant que responsable d'une entreprise, la personne en charge doit avoir des informations sur les possibles changements, modifications ou nouvelles réglementations des normes. Ses normes peuvent évoluer et si un entrepreneur individuel n'est pas en règle, il peut avoir des pénalités financières ou même pénales. Ce risque, lié à l'évolution, peut être catégorisé comme extérieur majeur. Les aspects juridiques sont souvent un thème délicat les évolutions du droit de travail, l'évolution de la jurisprudence, les redressements fiscaux ou l'apparition de nouvelles lois, décret réglementant le marché ou une profession peuvent créer des réels conflits à l'intérieur comme externes à l'entreprise.

1.2.3.- Financiers

Les risques financiers sont des risques liés à la rentabilité et à la trésorerie d'une entreprise.

« L'entreprise cherche à limiter son exposition aux risques financiers afin de sécuriser ses liquidités, préserver sa performance financière et réduire les impacts de la volatilité sur son résultat. [...] Les principaux risques financiers auxquels sont exposées les entreprises sont les risques de crédit (ou de contrepartie), liquidité, taux d'intérêt, change, actions et matières premières. L'exposition aux risques de change, de taux et de liquidité est déterminée par la fonction Trésorerie, alors que l'exposition au risque matières premières reste sous la responsabilité de la direction des Achats. » Laurent Pierandrei (2019)

1.2.4.- Opérationnels

Les risques opérationnels sont un des principaux risques qui impactent le secteur de la restauration. Ce risque peut être causé par le mal fonctionnement de matériel de production, des matériels opérationnels numériques ou informatiques. Mais aussi dans les aspects comme les ruptures de stocks, des retards ou les problèmes de transport. Le facteur humain est également un générateur de risque opérationnel, la désorganisation, le manque de formation, de connaissance ou même les absences imprévues ou accident peuvent causer des dégâts qui pourraient à leur tour affecter le flux économique de l'entreprise.

En ayant introduit ses notions de risques, nous allons donc nous intéresser au risque en franchise. La notion de risque en franchise est très présente autant du point de vue du franchiseur que du franchisee.

2. Le partage de risques en franchise.

La notion de partage de risque remonte à plusieurs centaines d'années avant son application dans le monde économique. Nous avons par exemple le métayage contractuel pratiqué dans l'agriculture chinoise. Exposé par Cheung, en 1969, *« un contrat de métayage permet de répartir le risque entre les deux parties. [...] Le métayage sera vu successivement comme un moyen de partager des risques, comme un système d'incitations, comme un outil de sélection des tenants, comme un palliatif à l'imperfection des marchés, permettant la réduction des coûts de transaction, ou enfin comme un palliatif à une dotation limitée en facteurs de production »* Colin (2003)

La Franchise « est quand même connue pour réduire les risques des entrepreneurs vis-à-vis de ceux qu'ils exploitent un concept qui marche déjà. » Monsieur Y (Annexe B)

« pour les deux c'est un bénéfice financier. Comme dit [...] il y en a un qui va réussir de se développer plus rapidement et donc faire évoluer sa marque et donc vendre plus de produit, même réaliser une économie d'échelle, réduire les coûts. Et l'autre il part avec un concept qui est déjà rodé qui va réussir plus rapidement à dégager de l'argent et du profit, faire des économies de marge pour par exemple les coûts de matières et compagnies » Monsieur F (Annexe A)

La réduction de risque en franchise est liée au bénéfice que reçoit le franchisé par la gestion commerciale et une stratégie conçue, expérimentée par le franchiseur qui fonctionne.

2.1 Réduction du risque

La franchise représente un réducteur de risque opérationnel, financier, stratégique et juridique. Comme nous l'avons déjà évoqué, le risque opérationnel peut provenir de plusieurs aspects soit matériels ou humains qui peuvent impacter l'entreprise. Le système de la franchise permet de réduire cela.

« [...] oui la franchise réduit les risques pour l'entrepreneur. Sans hésiter je peux vous dire que la franchise réduit plusieurs risques liés à l'entrepreneuriat. » Monsieur F (Annexe A)

« Previous research has suggested that franchising contracts arise primarily to share risks (Lafontaine & Bhattacharyya, 1995). Risk-sharing theory postulates that franchising allows franchisors to maintain control over profitable units with more predictable revenue while shedding relative risky locations with uncertain revenues (Combs & Castrogiovanni, 1994). » Jang, Canter, Li-Tzang Hsu. (2010)

« Des recherches antérieures ont suggéré que les contrats de franchise surviennent principalement pour le partage des risques (Lafontaine & Bhattacharyya, 1995). La théorie du partage des risques postule que le franchisage permet aux franchiseurs de conserver le contrôle d'unités rentables dont les revenus sont plus prévisibles, tout en se délestant des emplacements relativement risqués dont les revenus sont incertains (Combs & Castrogiovanni, 1994). » traduction

Le système de la franchise et son partage de risque permet de réduire les risques stratégiques pour les franchisés. La stratégie de la marque, le positionnement dans le marché et le concept sont dictés par le franchiseur. Lui étant responsable de réseau, il analyse les tendances, les nouvelles technologies permettant de favoriser la performance, mais aussi l'évolution du marché. Avoir une tête de réseau qui se concentre dans les aspects globaux de la gestion d'une entreprise permet aux franchisés ou au manager de points de vente de concentrer leurs ressources à éviter, contrôler ou éliminer tout autres risques plus liés aux points de vente.

De ce fait, les entreprises en franchises sont souvent plus stables et résistantes aux chocs que les entreprises indépendantes. Nous pouvons même constater une réduction des taux d'échecs entre ses entreprises et les indépendantes.

2.2.- Risque de l'entrepreneuriat : Taux d'échec réduit

« On pourrait dire que oui, la franchise réduit les risques » Monsieur Y (Annexe B)

« Dans des conditions économiques de forte croissance, la forte demande des consommateurs entraîne une augmentation des revenus, et les stratégies de gestion sont axées sur l'acquisition et l'affectation de ressources pour répondre à la demande croissante. Les stratégies de gestion sont axées sur l'acquisition et l'affectation de ressources pour répondre à la demande croissante. À l'inverse, en période de récession, les consommateurs réduisent leurs dépenses personnelles, tandis que les entreprises pratiquent souvent des réductions de prix ; en conséquence, la baisse des revenus entraîne souvent des faillites d'entreprises et une augmentation des taux de faillite et de fermeture des établissements de vente par rapport à une situation économique normale (Pearce & Michael, 2006). » Koh, Lee, Singal, Rhou (2015)

Le franchisage diminue l'intensité du capital et réduit les besoins d'endettement des franchiseurs, puisque les franchisés fournissent le capital nécessaire pour lancer et exploiter les entreprises, ceci minimise le risque et donne aux franchiseurs l'élan nécessaire à la croissance et à l'expansion.

En outre, les revenus stables que les franchiseurs tirent des redevances de franchise peuvent atténuer l'ampleur des variations des bénéfices au cours des différents cycles économiques, par rapport aux variations de revenu d'exploitation généré uniquement par les unités appartenant à l'entreprise qui peuvent présenter un risque économique par le manque de flux de capital.

S'il les chiffres diffèrent concernant le taux de réussite en franchise – selon les sources, ils varient de 70 à 90% de points de vente toujours en activité après 5 ans, tous les observateurs s'accordent à dire que le taux d'échec des entreprises du commerce organisé est nettement inférieur à celui des entreprises isolées. Franchisé comme franchiseur supportent une responsabilité commune dans la pérennisation et le succès de l'enseigne.³²

«A major principle of franchising is that the failure rate for the franchised units is relatively lower compared to independently owned restaurants. For example, 90% of non-franchised new businesses fail in the first 10 years compared with only 10% of franchised businesses (Stanworth and Purdy, 1998). » Koh, Lee, Singal, Rhou (2015)

³² Toute la franchise : La franchise : gages de réussite et probabilités d'échec. B.Thomas (en ligne) disponible sur <https://urlz.fr/hROd> (consulté le 01/04/2022)

2.2.1.- Les finance, un risque dans les entreprises

« L'aspect financier est souvent un risque important pour les entreprises. La gestion de la volatilité des revenus devient une question importante pour les dirigeants de restaurants, d'autant plus que la volatilité financière est l'un des principaux facteurs d'échec des restaurants (Parsa, Self, Njite et King, 2005). Du point de vue de la gestion des risques de l'entreprise, les entreprises dont les flux de trésorerie sont stables augmentent la valeur de l'entreprise, car les flux de trésorerie stables sont moins susceptibles d'entraîner des pertes de valeur. Celles-ci sont moins susceptibles de nécessiter des investissements externes (Froot, Scharfstein, & Stein, 1993), » Koh, Lee, Singal, Rhou (2015)

Les entreprises adoptent une stratégie de franchisage pour répartir les risques liés à la croissance et à l'exploitation de leurs activités.

2.2.2.- Les crises.

« C'est compliqué de l'expliquer ou de le quantifier puisque chaque entreprise est différente mais, oui je pense que oui, la modèle de la franchise permet d'avoir des assurances en cas de crises » Monsieur F (Annexe A)

Selon nos recherches ainsi que, de nos interviews, nous pouvons argumenter que : le modèle de la franchise est un élément de résistance face à des temps d'incertitude ou de crise.

« Je pense que la franchise peut-être est un outil anti-crise, le système de la franchise peut s'adapter aux crises quel quels soient. L'impact n'est pas gigantesque. Toujours grâce à cette idée de développement en assistance, en accompagnement. » Monsieur Y (Annexe B)

Cette notion d'accompagnement et assistance directe ou indirect a été mise à preuve pendant cette dernière période d'incertitude entre 2019 et 2021. En effet, 93% des franchisés ont été accompagnés par leur franchiseur : par des communications plus régulières (87%), la mise à disposition de nouveaux outils (58%), le développement de nouveaux services pour les clients (44%) ou encore par des réunions plus fréquentes avec les autres franchisés du réseau (42%, et en particulier dans le secteur CHR – Cafés, Hôtels, Restaurants – où les échanges entre franchisés ont été encore plus intenses : 68%).³³

³³ Enquête annuelle de la Franchise en partenariat avec la Fédération française de la franchise (FFF) et avec la participation de Kantar.

2.2.2.1.- Covid-19

La crise de la Covid-19 a venu impacter un grand nombre d'entreprises autant commerciales comme de service. Dans le contexte de la crise sanitaire de 2020, le modèle de la franchise apparaît comme un abri pour les franchisés entrepreneurs. « 67% des franchisés estiment en effet avoir mieux résisté à la crise en tant que franchisés plutôt qu'un commerçant indépendant. Cette meilleure résistance est encore plus perçue dans les gros points de vente (85% des points de vente employant 10 salariés ou plus) et se renforce avec le niveau de chiffre d'affaires (75% des points de vente réalisant un CA supérieur à 750 K€). Ce sentiment est également en tendance plus présent dans le secteur des services (70% vs. 65% dans le commerce) ce fort accompagnement du franchiseur en cette période difficile participe sans conteste à ce sentiment d'être mieux armé pour résister à la crise. Les franchisés ont également été proactifs pour faire face à la crise : 86% ont mis en place des actions spécifiques afin de s'adapter à ce contexte inédit »³²

Le système de la franchise a permis ainsi d'incorporer des solutions a court et long terme des risques liées a la crise. Nous pouvons constater que 40% des entrepreneurs en franchise ont mis en place des modes de distribution alternatifs souvent avec une aide financière du franchiseur. Également 97% des franchisés utilisent des dispositifs « web to store » sur le site internet de leur point de vente. 42% proposent le « click and collect » (achat en ligne et retrait en magasin) qui fut un outil pour pouvoir continuer les activités commerciales en temps de crises.³² Ses mesures peuvent être souvent très coûteuses. Les coûts de financement sont les obligations contractuelles des emprunteurs qui doivent être respectées indépendamment des volumes de vente ; par conséquent, plus les volumes de vente diminuent en période de récession économique, plus la probabilité de faillite augment.

2.3.- Le partage de risques : Bénéfices bilatéraux.

Ce qui reste primordial pour autant les franchiseurs comme les franchisés, c'est le partage de risque. Rapidement, nous avons pu constater que cela est un des principaux fondements pour le choix d'entrepreneuriat en franchise. La réduction de multiples risques liés à l'expansion de la marque est très attrayante pour les entrepreneurs souhaitent élargir leur part de marché. Dans le modèle pur de la franchise, le partage des risques est un des piliers, l'idée est que la franchise signifie que le franchiseur et le franchisé ne supportent chacun qu'une partie du risque total. Ce partage de risques rapport des bénéfices réciproques mais différent à chacun des deux parties.

« If the franchisor is diversified (e.g. geographically), then the incremental amount of risk she faces if she operates an additional unit will be smaller than the incremental amount of risk faced by the franchisee. » Lafontaine, Bhattacharyya (1995)

Les risques se partagent, mais aussi les bénéfices. Surtout les bénéfices financiers. Les exigences de la franchise peuvent représenter des inconvénients, mais elles sont également des assurances pour le franchiseur comme pour le franchisé. En respectant la stratégie commerciale, les normes, les standards de qualités, les évolutions du concept, les règles d'approvisionnement ou même les taux redevances et royalties à verser, le franchisé assure à sa part un accompagnement total, obtenant des informations sur le marché, des hotlines pour répondre à toute question du franchisé, des aides avant, pendant et après ouverture et aussi si besoin une obtention de financement ou aide au quotidien dans la gestion du point de vente. Ceci en bénéficie d'une notoriété établie et d'une force dans le marché.

« Pour les deux c'est un bénéfice financier. Comme dit, il y en a un qui va réussir de se développer plus rapidement et donc faire évoluer sa marque et donc vendre plus de produit, même réaliser une économie d'échelle, réduire les couts. Et l'autre il part avec un concept qui est déjà rodée qui va réussir plus rapidement à dégager de l'argent et du profit, faire des économies de marge pour par exemple les couts de matières et compagnies c'est sa je pense le principal. Une image de notoriété également un grand bénéfice. » Monsieur F (Annexe A)

2.3.1.- Situation de risque pour le franchiseur

Certes, les risques pour le franchiseur ne sont pas directement liés au marché, à l'activité ou à l'opérations des points de vente. Mais, la situation de risque pour le franchiseur est très spécifique à sa position de responsable de réseau. Laissent de côté la majorité des risques financiers pris en charge par le franchisé, le franchiseur se voit directement en danger par des risques liés à la mauvaise image du réseau. Nous pouvons évoquer également les risques dus au développement trop rapide, à la mauvaise stratégie de développement, les risques opérationnels liés à la mauvaise transmission du savoir-faire, mais surtout les dangers en lien avec les mauvais recrutements ou gestion du réseau.

« L'entrepreneur master c'est quand même le franchiseur. Lui il faut qu'il recrute des gens en qui il a confiance, il prend des risques également quand même, au recrutement et au développement de sa marque. » Monsieur Y (Annexe B)

«Un réseau a besoin pour grandir sereinement de maîtriser son rythme de développement. Si ce développement est trop lent, l'équilibre financier peut être compliqué à tenir. S'il est trop rapide, le risque de se faire déborder est réel ! En effet, gérer les besoins d'un petit réseau de moins de 50 franchises n'a pas grand-chose à voir avec la gestion d'un grand de

plus de 200. La formation, l'animation, le suivi des demandes, la logistique, etc, doivent rester opérationnels à toutes les étapes du développement du réseau. Sachant qu'un franchiseur s'engage formellement auprès de ses franchisés sur la qualité de ses services, le développement se doit de respecter un rythme adapté. »³⁴

Le franchiseur n'est pas à l'abri de risques majeurs tout au long de son existence : à la création, mais aussi à chaque étape cruciale de son développement. Et si la faillite d'un réseau est rare, il n'empêche que chaque année, une poignée de concept met la clé sous la porte³³

2.3.2.- Situation de risque pour le franchisé

Comme nous l'avons déjà évoqué, notre étude se concentre en grande partie dans l'optique du franchiseur. Néanmoins, le modèle de la franchise ne peut fonctionner sans les deux parties. C'est pour cela que dans cette étude des hypothèses liées au risque et son influence dans les fondements envers l'entrepreneuriat, il nous paraît pertinent de présenter la situation de risque pour le franchisé.

Le franchisé se retrouve en situation de risque surtout à niveau économique. L'entrepreneuriat en réseau exige un investissement parfois très important. La sous-estimation de celui-ci peut parfois causer des problèmes de rentabilité ou d'endettement très importants. Certes entrer dans un réseau d'une marque à fort notoriété peut être bénéfique, mais les investissements de départ autant pour les droits d'entrée comme pour apports personnels ou les redevances sont similaire à la taille de la marque. Par exemple en 2022, les conditions d'accès au réseau d'une marque comme Hippopotamus s'élèvent à 50K€ pour les droits d'entrée, entre 100 et 300K d'apport personnel sont nécessaires et en termes des redevances de franchise, on se situe à 5% CA HT/mois et 1% CA HT de redevance communication. Cependant, vous accédez à un réseau avec 110 établissements dont 60% en franchise, avec 79% de notoriété global, et un CA moyen de +1.8 M€ HT/An.

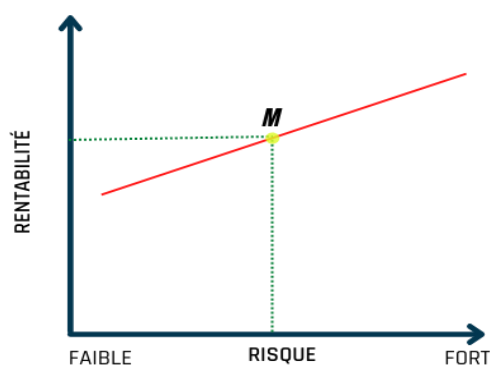
Le franchiseur se voit également en risque lors du choix de l'investissement. Le secteur de la franchise s'étale dans la presque totalité des activités économiques. Le principal péril est de choisir la franchise qui s'adapte le plus à votre plan d'investissement. Toutes ne présentent pas le même potentiel de développement, le même sérieux dans l'accompagnement ou la même transparence. Vous devrez choisir entre un jeune réseau et

³⁴ AC Franchise : Les risques du franchiseur (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hSsz> (consulté le 01/04/2022)

un réseau mature. Finalement le risque lié au contrat et certaines clauses de la franchise. Dans l'idéal, l'investisseur devrait soumettre celui-ci, à un expert pour un contrôle approfondi.

2.4.- La rentabilité du risque

Ce qui reste primordial pour autant les franchiseurs que le franchisé, c'est la rentabilité du risque. Chaque partie est à un certain niveau « risquophobe », le franchiseur cherche à tout faire pour être le moins impacté par une mauvaise image ou réputation, il s'adapte constamment pour se retrouver dans l'air du temps au niveau des attentes et demandes des clients et est surtout très attentif des candidats à la franchise qu'il accepte afin d'exploiter sa marque. À sa part, le franchisé cherche à être impacté le moins possible par des risques opérationnels, des risques financiers. Chaque partie espère que l'autre face tout ce qui est entre ses possibilités pour éviter des dégâts qui peuvent affecter le réseau. Les deux parties espèrent une rentabilité qui en correspond à leur situation concernant les risques auxquelles ils font face. La notion de rentabilité du risque peut s'associer à une courbe très simple



comme illustrée ci-dessous. **M** étant le point d'acceptation de la combinaison rentabilité-risque observée globalement sur le marché, la droite **rouge** représente le niveau de rentabilité attendu d'un investissement selon le risque, **X** étant la rentabilité et **Y** le niveau de risque.

Figure 8 - Graphe rentabilité du risque

« les privilèges d'un c'est grâce à l'autre et ainsi de suite. Le franchiseur contrôle tout le réseau, l'image, la direction stratégique mais après c'est grâce aux franchisés que le franchiseur peut avoir des bénéfices. Et du coup le principal bénéfice pour le franchisé c'est la réduction de risque, être moins seul dans l'entrepreneuriat, ne pas devoir à se préoccuper par l'image, les coûts liés à la communication, l'accompagnement permanent. » Monsieur F (Annexe A)

La limitation du risque permet la propension à la franchise, et nous pouvons dire que la franchise est le système commercial le plus fiable, mais ce système rencontre certaines exigences et limites qui en font de celui-ci un type d'entrepreneuriat à bien analyser avant de franchir le pas.

Le franchisé doit être conscient qu'il « ne peut pas faire n'importe quoi, n'importe comment et n'importe où. »

3. Les limites : un déséquilibre structurel.

Un des principaux risques que nous pouvons retrouver dans le système de la franchise est la notion très encrée du déséquilibre structurel qu'il existe entre franchiseur et franchisé. Cet aspect ne rentre pas de façon apparente dans les risques que nous avons évoquée auparavant, car plus qu'un risque lié à la franchise, ceci est un adjectif qui est dans les pensées des consommateurs et des futurs entrepreneurs. Souvent, il devient même est un frein envers l'entrepreneuriat en franchise. Il forme partis des risques négligeable ou faibles avec lesquels les franchiseurs doivent s'adapter et apprendre à vivre avec. Les salons, foires, e-conférences informatives servent d'instrument pour améliorer cette perception créée sur la franchise.

3.1.- La condition privilégiée du Franchiseur.

« Pensez-vous que le franchiseur détient des privilèges supérieurs à celles du franchisé ?
Y : Non pas vraiment, après vu que c'est lui le maitre du concept c'est quand même lui qui contrôle le concept et comment il veut se développer » Monsieur Y (Annexe B)

La situation du franchiseur privilégié est une perception dû au manque de risque financier. Dans un monde commercial, influencé directement par les flux monétaires, lorsqu'une personne se retrouve en position de moindre de risque d'impact concernent les aspects financiers, il est qualifié de privilégié. Cependant, dans le système de la franchise, le privilège qu'obtient le franchiseur est dû à son succès grâce à sa prise de risque et d'investissement aventureux. La retransmission du savoir-faire, de sa marque, de l'assistance technique et de l'accompagnement donné au franchisé doit être en contrepartie rémunéré par le franchisé sous forme de royalties et redevances.

« Un contrat de franchise est un contrat qui scelle un accord commercial entre deux entrepreneurs indépendants qui s'engagent à coopérer dans un but lucratif » ³⁵ la rédaction de ce contrat se fait de façon unilatérale donc le franchiseur peut encadrer de façon juridique les droits et obligations autant de sa part comme de celle du franchisé.

3.1.1.- À la tête du contrôle du concept

Dans une relation contractuelle de franchise, le franchiseur est le créateur et responsable du concept développé. Cela lui donne le contrôle sur la stratégie qu'il souhaite imposer aux

³⁵ La franchise : choisir sa franchise : le contrat de la franchise (en ligne) disponible sur : <https://www.choisir-sa-franchise.com/comprendre-franchise/le-contrat-de-franchise> (consulté le 02/04/2022)

franchisés. Chaque franchisé est tenu de communiquer à son franchiseur les chiffres clé de son activité. Il est ici question de chiffre d'affaires, de nombre de clients, mais aussi de paniers moyen ou encore de parts de marché. Cette remontée d'information s'accompagne, selon les réseaux, d'un retour avec des évaluations par rapport aux autres franchisés, et des conseils pour optimiser la situation.³⁶

3.1.2.- Maitrise juridique du concept

« Le contrat de franchise n'est soumis à aucune réglementation particulière, et il n'existe pas non plus de contrat de franchise type. Pour qu'un contrat soit qualifié contrat de franchise, il doit comporter un certain nombre de mentions obligatoires (mise à disposition des signes distinctifs, définition et transmission des savoir-faire, formation et assistance initiale et permanente) ; à ces mentions obligatoires viennent se greffer les clauses relatives aux conditions financières, les clauses relatives aux obligations du franchisé (confidentialité, non-concurrence, etc.), les clauses de transmission et de fin de contrat, et sont complétées par des clauses spécifiques au secteur d'activité ou au métier, objet de la franchise (clauses d'exclusivité territoriale, clauses d'exclusivité d'approvisionnement par exemple). Le contrat de franchise apporte un cadre au partenariat franchiseur / franchisé, en définissant leurs rôles et leurs obligations. Ce cadre sert de référence pour organiser les conditions matérielles de leur collaboration, voire pour arbitrer d'éventuels différends ; il est valide pendant toute la durée du contrat de franchise, à l'exception des clauses post-contractuelles qui s'exercent à la fin du contrat »³⁴

Nous pouvons dire qu'un des principaux aspects qui favorise la position de franchiseur dans un modèle de franchise sont la maîtrise du cadre juridique du développement du concept. Celui-ci, étant complètement dicté par le franchiseur, permet de contrôler tous les aspects juridiques et des normes à respecter. Le franchisé est toujours conseillé de faire revoir le contrat par un expert avant toute signature, ceci non pour des raisons de malhonnêteté, mais pour la totale compréhension des clauses auxquelles il sera attaché juridiquement à respecter.

3.1.3.- Maitrise de la direction du réseau

« le contrat de franchise peut permettre au franchiseur de choisir l'emplacement du local et de l'imposer à son franchisé. »³⁷. Le franchiseur est plus « puissant » lorsque son entreprise se situe en position de maturité. La marque a atteint une notoriété élevée et est

³⁶ TLF : Toute la franchise : comment les franchiseurs assurent le respect de leur concept (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hSvS> (consulté le 02/04/2022)

³⁷ InfoNet : Pourquoi devenir franchiseur : avantages et inconvénients ? (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hSw0> (consulté le 02/04/2022)

devenue « top of mind » (toujours dans l'esprit) dans le marché. Un des privilèges du franchiseur dans cette situation est le contrôle de la direction à prendre par le réseau à niveau commercial. Il dépasse l'étape de coopération et souhaite alors imposer ses idées. Étant le responsable des nouvelles technologies, des nouveaux modes de production ou stratégies de l'entreprise, le franchisé est souvent soumis aux volontés de direction choisie par le franchiseur. Une reconstruction du business plan total peut-être envisagé. Nous pouvons prendre l'exemple de Pizza Hut qui passe être d'une enseigne iconique par ses points de vente avec le toit rouge en forme de cabane qui favorisait l'ambiance familiale et de partage avec des menus haussés et avec innovation sur un produit classique du marché. À une enseigne qu'après les années 2017/2018 qui se concentre uniquement sur la clientèle millénial, en proposant une ambiance et concept de restauration basique et de « classe », stratégie qu'auraient plutôt des impacts négatifs sur la marque.

3.2.- La condition de faiblesse du futur franchisé

Dès le début des relations, le franchisé se retrouve en condition de faiblesse. Il est un candidat à la franchise, un demandeur en franchise.

« le candidat devra, après une première présélection, vérifier que la ou les franchises choisies ne contiennent pas des pièges. Il s'agit en fait d'être vigilant, pour ne pas tomber sur un « pseudo-franchiseur. Rechercher la sécurité ce n'est pas seulement essayer d'éviter les faux espoirs de développement grandiose mais aussi se préoccuper de sélectionner une enseigne performante. Pour mener bien cela le futur franchisé ne devra pas être influencé par des facteurs d'ordre psychologique, mais devra au contraire tenir compte d'éléments objectifs : existence d'un plan et de moyens de croissance, de services distincts d'animation et de développement » Allix-Desfautaux (1992)

Le franchisé est une personne en recherche d'où placer son investissement, convaincu par l'idée d'indépendance juridique et du statut d'entrepreneur, il s'engage au quotidien à tout mettre en œuvre afin de préserver les intérêts du réseau auquel il souhaite appartenir.

« Le fait de postuler constitue la première étape du processus d'acceptation. On n'est plus alors dans le domaine de la volonté mais du consentement. En posant la candidature le prétendant franchisé accepte de se soumettre par avance au verdict du franchiseur, il exprime implicitement son consentement aux normes et par la même sa soumission aux règles d'opération. [...] force est de constater que la franchise se caractérise par un profond déséquilibre et une profonde inégalité dans les positions des futurs signataires. » Allix-Desfautaux (1992)

Un des principaux éléments à tenir en compte, c'est l'accompagnement par des tiers hors relation franchiseur-franchisé. Le prétendant franchisé doit se mener de tous les outils et

experts pouvant lui assurer un « équilibre » et meilleure capacité à bien choisir où placer son investissement.

3.2.1.- Le candidat à la franchise, future franchisé en situation d'« entrepreneuriat captive »

Dans ce point, nous faisons la comparaison du franchisé avec la situation de « marché captive ».

Une situation de marché captif est une position dans laquelle les consommateurs ne disposant pas, ou peu, d'alternatives concernant l'achat d'un produit ou d'une prestation de services et qui se retrouvent de ce fait obligé, ou fortement contraints, sans réellement avoir eu le choix, de procéder à l'achat de produits ou de prestations.³⁸

Nous pouvons faire cette comparaison par la situation de libéralisme juridique du système qui se focalise davantage sur le consentement proprement des deux parties plutôt que sur les formes de son support. Ceci laisse le champ libre à la partie qui se trouvait la mieux pour s'imposer, donc le franchisé, élaborant le contrat unilatéralement et profitant de l'immense liberté qui lui est dévolue, le franchiseur peut facilement dicter ses normes, règles, points de vue, choix stratégiques sans se préoccuper de l'avis de son futur cocontractant. Si le candidat franchisé souhaite intégrer le réseau il devra donc accepter cela.

« Le contrat de franchise, il doit comporter un certain nombre de mentions obligatoires (mise à disposition des signes distinctifs, définition et transmission des savoir-faire, formation et assistance initiale et permanente) ; à ces mentions obligatoires viennent se greffer les clauses relatives aux conditions financières, les clauses relatives aux obligations du franchisé (confidentialité, non-concurrence, etc.), les clauses de transmission et de fin de contrat, et sont complétées par des clauses spécifiques au secteur d'activité ou au métier, objet de la franchise (clauses d'exclusivité territoriale, clauses d'exclusivité d'approvisionnement par exemple) »³⁴

3.2.1.1 : Aucune garantie de poursuite

Le contrat de la franchise est très spécifique. Une franchise implique généralement une relation à long terme, parfois plus de dix ans, entre un franchiseur et un franchisé. Sa durée est par des contrats réguliers à durée déterminée, renouvelés lorsque le franchiseur et le franchisé décident de poursuivre leur coopération pour une nouvelle période. À cet égard, la durée du contrat, telle qu'elle est définie dans le contrat, encadre la relation avec les

³⁸ La lettre des réseaux : Marché captif (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hSw7> (consulté le 01/04/2022)

franchisés, mais ne correspond pas à la durée réelle de la relation, des formations avant signature peuvent prendre place. Le franchiseur peut ne plus garantir la poursuite des relations, la clause de tacite reconduction n'offre aucune garantie de reconduction du contrat de franchise et il suffit qu'une des parties s'oppose à sa reconduction pour qu'il soit résilié.

« Le franchiseur, instigateur et organisateur du développement de son entreprise en franchise, propose aux futurs franchisés un modèle de contrat de franchise dont les termes et les clauses sont fonction du secteur d'activité et du métier mais aussi fonction de ses objectifs et ambitions »³⁴

Parfois, les ambitions et objectifs de développement de l'entreprise ne s'alignent pas ou ne s'alignent plus avec les localisations de certains points de vente. À ce moment, le franchisé se retrouve en risque de résiliation des relations franchiseur/franchisé.

3.2.2.- Le contrat de franchise, une matérialisation de la volonté du franchiseur.

« La mobilisation des compétences et des ressources dans les réseaux de franchise s'effectue dans une logique d'exploitation plutôt que de propriété (Fréry, 1995) car les associés restent indépendants. Ainsi il y a coexistence d'une dépendance économique et d'une indépendance juridique des partenaires de la franchise. Ce n'est pas forcément une situation stable. Si certains auteurs vantent les mérites des réseaux de partenaires indépendants (Lafontaine, 1992 ; Sen, 1993 ; Lafontaine et Kaufman, 1994), d'autres soulignent que la firme pivot est tentée de chercher à s'approprier les unités les plus performantes » Goullet, Meyssonier (2011)

Comme nous l'avons déjà pu évoquer auparavant, le contrat de développement en franchise est effectué de façon très unilatérale. C'est le franchiseur qui contrôle le concept, la stratégie, l'image mais, aussi le contrat et les normes, droits et devoirs de chaque partie et qu'ils doivent respecter. Des clauses comme la localisation, la formation, l'approvisionnement, liberté commerciale sont des clauses qui peuvent souvent poser des problèmes par son importance au niveau des aspects opérationnels du point de vente. Ce qui peut forcément impacter le franchiseur et ses profits.

3.3.- Le risque évolutif

La franchise présente également un risque évolutif. Le premier effet du développement, c'est qu'il diminue la rentabilité des opérations de la compagnie avec la distance, et le deuxième effet, c'est augmentation de la rentabilité des opérations de franchise avec ce

développement. Par conséquent, à partir d'une certaine distance de son domicile, le franchiseur trouvera optimal de passer d'une relation de travail à une relation de franchise.

« Dans le même temps, les systèmes de franchise sont considérés comme moins risqués contre le système de succursalisme, car ils peuvent être considérés comme un portefeuille d'unités d'exploitation pouvant être ajustées en fonction de l'évolution des coûts et des opportunités de revenus (Thomas et al., 1990). » Roh (2002) traduction.

« At the same time, compared to a wholly company-owned restaurant system, franchise systems are considered less risky because they can be viewed as a portfolio of operating units that can be adjusted in response to changing costs and revenue opportunities (Thomas et al., 1990). » Roh (2002)

3.3.1.- La franchise : une forme de croissance contractuelle.

Le risque présenté autant pour le franchiseur comme pour le franchisé sont existant. Dans une logique d'entrepreneuriat nul projet ou entreprise peut voir le jour sans faire face à des risques.

« The competitive imperative for small chains is to grow faster than their rivals as a means of gaining an advantage. while franchisees are a source of capital and managerial expertise, growth by full ownership is limited by capital and managerial constraints. as such, small chains will franchise in order to ease resource constraints in their pursuit of promotional economies. Therefore, franchising enables small firms operating in a capital constrained environment to grow more quickly than they would otherwise (Oxenfeldt and Thompson, 1969; Hunt, 1973; Caves and Murphy, 1976; Martin, 1988, Lundberg, 1994; Martin and Justis, 1993) » Roh (2002)

« L'impératif concurrentiel pour les petites chaînes est de croître plus rapidement que leurs rivaux afin d'obtenir un avantage. Alors que les franchisés sont une source de capital et d'expertise managériale, la croissance par la pleine propriété est limitée par les contraintes de capital et de gestion. Ainsi, les petites chaînes franchiseront afin d'alléger les contraintes de ressources dans leur recherche d'économies promotionnelles. Par conséquent, le franchisage permet aux petites entreprises opérant dans un environnement où le capital est limité de se développer plus rapidement qu'elles ne le feraient autrement. » Roh (2002) traduction.

Nous pouvons donc constater que la franchise représente non pas un éliminateur de risque, mais uniquement un réducteur de risques spécifiques, tant pour le franchiseur, que pour le franchisé. Grâce à nos recherches et nos entretiens, nous pouvons conclure alors que la franchise malgré son déséquilibre juridique et de dépendance se présente comme une forme de croissance contractuelle. C'est un propulseur à l'entrepreneuriat.

« C'est parce que on partage les chose (un concept qui fonctionne et des connaissance) que ils (les entrepreneurs) vont être prêt à faire le pas et à s'engager dans un contrat » Monsieur F (Annexe A).

CHAPITRE 3. Adaptabilité : la franchise : adaptée aux nouveaux types de restauration ?

Comme nous venons de le voir, la franchise représente des risques, mais aussi un claire diminuteur des mêmes. Les bénéfices financiers et le partage de risque permettent d'être une forme de développement très attractif pour les responsables d'entreprise (détenteur des marques). Au sein de ce chapitre, nous nous intéressons à l'adaptabilité du système de la franchise en restauration. Les tendances et les demandes évoluent, et comme nous avons pu le remarquer le nombre de franchises ne cesse d'augmenter (1975 réseaux globale en franchise et 310 enseignes uniquement de restauration en 2021.). Afin d'analyser l'adaptabilité nous allons nous baser sur les explorations que nous avons effectué au sein du salon de la franchise Expo Paris 2022 ainsi que des conférences auxquelles nous avons assisté et par les interviews menées aux près de nos professionnels.

1. L'outil de la franchise s'adapte à tout type de tendances

1.1 : La Franchise dans les différentes offres.

La franchise s'adapte. « Les organisations s'inspirèrent de leurs expériences afin de concevoir, d'adapter et de modifier les contrats (Mayer et Argyres, 2004). » Perdreau, Frechet (2021)

L'objectif premier demeure de répondre le mieux possible aux besoins et aux attentes des clients actuels et potentiels, tout en leur permettant de vivre une expérience d'achat unique au réseau de franchises que tout client peut, le plus facilement possible, reconnaître et retrouver d'un établissement à un autre, et distinguer des concurrents du réseau. Ainsi, quelques réseaux de franchises permettent des adaptations à leur concept entre différents marchés.³⁹

Les innovations numériques et technologiques font constamment évoluer les entreprises et leur fonctionnement. Certains métiers sont créés quand d'autres disparaissent. De nouveaux outils émergent et d'autres deviennent peu à peu obsolètes. Dans le monde

³⁹ Franchise business club : Uniformité et adaptabilité : deux pôles essentiels d'un réseau solide (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hT8q> (consulté le 04/04/2022)

d'aujourd'hui où les choses changent vite, il est essentiel d'apprendre et de se former régulièrement, de savoir être flexible et être prêt à faire face au changement.⁴⁰

Par suite de ce constat et aux différents franchiseurs que nous avons retrouvés dans le salon sur la Franchise Expo Paris 2022, nous pouvons argumenter que de plus en plus le système de la franchise en restauration s'accorde avec les nouvelles tendances de consommation, mais aussi aux nouvelles technologies et supports numériques.

1.1.1.- Le Fast Good

«Selon Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier (2019), l'identité culinaire passe par un équilibre entre Cuisine, Budget, Créativité et Valeur. En effet, si les restaurations rapides haut de gamme souhaite intégrer les alimentations particulières, elle doit trouver un lien avec son identité de base. L'enseigne Pizza Cosy, lance en 2019 sept nouvelles recettes de pizzas végétariennes et une recette végan sur les 26 pizzas de leur carte. 41 Ainsi, pizza Cosy communique sur son ouverture de gamme, mais reste sur son segment principal qui est, la proposition de pizzas confectionnées avec des produits du terroir. Dans cet exemple, les alimentations particulières sont vues comme des opportunités et non des contraintes. » Sanfourche (2021)

Ceci est seulement un exemple de plusieurs restaurant en système de franchise qui s'adaptent aux nouvelles demandes des consommateurs. Le fast-good est devenu un des principaux concepts en forte développement dans les systèmes de franchises.

« Selon, Brégeon de Saint-Quentin et Lemerrier (2019, p. 25), la restauration rapide d'aujourd'hui se réinvente, « ... les nouveaux concepts de fast-food se développent vers des offres culinaires de qualité ». Les enseignes veulent être le plus transparent possible. [...]Le fast-good est le mélange de deux modes de consommation. Du fast-food, avec une alimentation rapide et peu coûteuse et des principes de la slow-food avec une alimentation éthique et plus responsable sur le plan social et économique. » Sanfourche (2021)

1.1.2.- Le Fast Casual

Le fast casual avec son ambiance haut de gamme et ses promesses d'aliments de qualité supérieure, voient une forte croissance du secteur de la restauration.

« La restauration rapide haut de gamme appelée aussi fast-casual est un dérivé du fast-good. En effet, le fast-casual se démarque par une offre très diversifiée. Alors que le fast-good se caractérise par une offre spécialisée. En 2017, Le fast-casual réalise 35 millions d'euros de chiffre d'affaires pour 27 établissements contre 10,5

⁴⁰ Hays : recruiting experts worldwide : Capacité d'adaptation (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hT8t> (consulté le 04/04/2022)

millions de chiffre d'affaires avec 40 établissements pour le fast-good. Ce qui démontre que le fast-casual a un fort potentiel de développement. Il génère un plus gros chiffre d'affaires avec un nombre inférieur d'établissements que le fast-good.»
Sanfourche (2021)

Une offre qui n'échappe pas au développement en franchise. Des concepts comme Pita Pit : une offre de « fast-casual /good» alliant des produits sains, frais et locaux qui accentue ses valeurs dans le respect et la préservation de l'environnement. Bagelstein qui est le leader du Bagel et du fast-casual en Europe voit son succès par une offre saine, fraîche et des produits 100% fait maison par ses pâtissier-boulangers. L'enseigne se développe à grande vitesse en France et en Europe. Ouvert en 2011 à Strasbourg, le projet se lance en franchise un an plus tard (2013) et aujourd'hui compte avec plus de 100 implantations situées en France, Luxembourg, Suisse, Belgique et en Allemagne.

1.1.3.- Brasserie

Le concept de la brasserie « remonte avant la guerre de 1870. À cette époque-là, des Alsaciens montent à Paris pour créer des bistrots d'un nouveau genre avec en vedette de la bière alsacienne (Lipp, Wepler, Zeyer...) »⁴¹

Ce concept correspond bien à la franchise et nous pouvons le voir notamment par la quantité d'enseignes se développent (par exemple : Hippopotamus, au Bureau, Léon, Bistro régent, La côte et l'arrête...).

Ses amplitudes d'horaires, sa capacité à servir à toute heure des menus du jour, des repas complets ou même des plats seuls, la brasserie représente une forte attirance comme forme de développement par sa facilité de mise en place ou souvent le contrat de franchise est « clé en main » (c'est-à-dire, c'est le franchiseur qui s'occupe du choix de localisation, l'aménagement, l'installation de matériels de production ou de décoration). Souvent, les entrepreneurs choisissent ses marques comme entreprise à développer par ses coûts d'investissement de production réduits comparés à d'autres concepts qui ont besoin de matériels ou logiciels spécifiques pour la production, les brasseries restent quand même des cuisines simples proposent une carte restreinte avec quelques classiques et des plats du jour, et des prix accessibles à tous, il y a seulement un partage de savoir-faire nécessaire. Cependant, nous pouvons constater que comme ses types de restaurants ont la capacité de forte influence de convives, le ticket moyen dépend de l'enseigne et son standing, donc par conséquent les prix d'entrée et les pourcentages de redevances à verser sont plus

⁴¹ Toute La Franchise : Ouvrir une brasserie en franchise : quels concepts pour se lancer ? (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hTrX> (consulté le 04/04/2022)

importantes. Nous illustrons ci-dessous les chiffres clés et les conditions d'accès de la marque Au Bureau pub&brasserie.

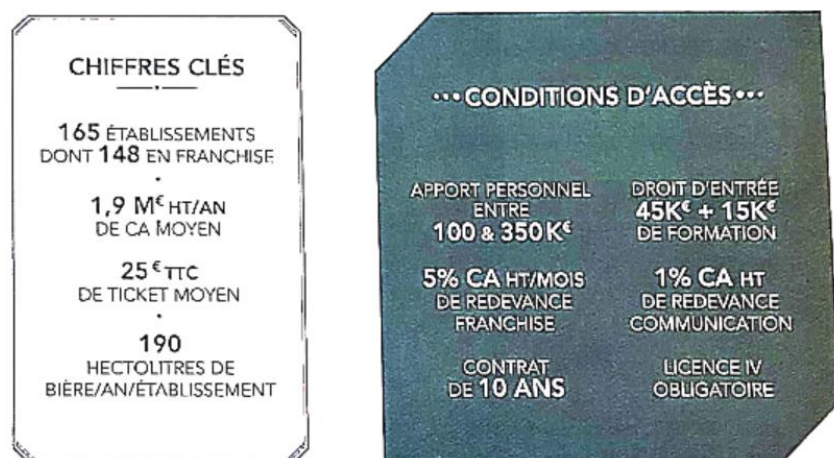


Figure 9 - Chiffre clés Au Bureau

Les tendances culinaires sont nombreuses, les attentes du marché évoluent fortement en relation avec la situation dans laquelle nous vivons.

Chaque jour des nouveaux concepts sont pensés et la franchise représente un outil d'expansion très intéressant pour les entrepreneurs cherchant à étendre leur marque dans le territoire national comme à l'international. Les exemples que nous avons évoqués représentent qu'une partie d'une considérable liste des marques avec différents concepts qui se développent avec le système de la franchise.

Néanmoins, nous pouvons dire que les nouvelles tendances sont souvent limitées ou peuvent retrouver.

1.2 : Les tendances

En 2022, nous nous situons dans un écosystème de restauration qui fut fortement impacté et bouleversé dû à la crise sanitaire. Les demandes des consommateurs changent, les grands éléments qui ressortent sont : l'expérientielle, la digitalisation, la consommation responsable et la cuisine du plaisir.

Les restaurateurs adaptent leurs concepts pour mieux répondre aux demandes du marché. La franchise qui sert de levier pour l'entrepreneuriat permet à plusieurs restaurateurs

entrepreneurs de présenter leur offre dans le marché de façon plus rapide et efficace. Dans un secteur où chaque année des nouvelles tendances, de nouveau service, des nouvelles technologies et des besoins apparaissent, il est essentiel d'affirmer sa présence, surtout pour pouvoir faire face à la forte concurrence présente.

Nous pouvons constater qu'un pilier de l'adaptabilité est la capacité à accommoder son offre et ses services afin d'attirer un plus grand nombre de clients et de prospects.

« le nouveau kebab a une perspective de croissance très forte, nous on essaye de faire déjà un grand pas en avant et puis aussi nous avons essayé de féminiser un peu le produit, travers la présentation sous forme de bowl, voilà une communication un peu plus instagramable. C'est un produit qui plait mais il faut savoir l'adapter à la clientèle que l'on souhaite toucher. » Timothée Tronet, CEO Berliner



42

Figure 10 - Concept Berliner

1.2.1.- Cuisine respectueuse

L'importance donnée à la cuisine respectueuse à l'environnement et envers le développement durable, c'est fortement accentué grâce à la crise du Covid-19.

«les gens sont devenus plus sensibles à l'environnement, ce qui s'est répercuté sur la gastronomie où, parmi les nouveautés culinaires, la tendance est aux aliments biologiques ou naturels. »⁴³

⁴² Berliner : notre concept (en ligne) disponible sur Berliner-do.com (consulté le 04/04/2022)

⁴³ Monouso : 10 nouvelles tendances en matière de restauration pour 2022 (en ligne) disponible sur <https://blog.monouso.fr/nouvelles-tendances-en-restauration/> (consulté le 04/04/2022)

Cette sensibilisation en croissance a également impacté le secteur de la franchise. Les enseignes classiques comme Mcdonalds, Dominos, Pokawa, Brioche dorée, Léon, Burger King adaptent des éléments de leur menu ou de leurs offres pour s'engager envers la pêche responsable, les agriculteurs régionaux, ou les produits bio.

« Moi : [...]Selon vous, les franchises bio et éco-responsables c'est quelque chose de possible ?

Y : oui c'est une question d'éthique, la réponse est oui, il faut d'ailleurs. Mais ça ne reste quand même une question de chaque entreprise. Je pense même que c'est un sujet que sera de plus en plus importants, ça va prendre encore plus d'importance. » Monsieur Y

(Annexe B)

« oui, ici (Salon de la Franchise)vous pouvez trouver des stands avec des entreprises que leur business plan entier est très centré sur les démarches du respect envers l'environnement. » Monsieur F (Annexe A)

Le développement durable, l'écologie et le respect envers l'environnement deviennent des attentes pour les consommateurs.

« Les circuits courts sont toujours dans l'air du temps, ils s'inscrivent dans notre quotidien. Les consommateurs attendent ce comportement de la part des restaurateurs. Ils veulent savoir d'où viennent les aliments et le valorisent. »⁴⁴

Les restaurant éco-responsable se développent également en franchise. Nous avons l'exemple de Bio Burger pionnier de la restauration rapide 100% Bio et responsable, est spécialisé dans une offre de burgers carnés et végétariens. Fondé en 2011, Bioburger désire changer les codes, promouvoir l'agriculture biologique d'une manière différente et surtout incarner le futur d'une restauration rapide responsable pour tous.⁴⁵

1.2.2.- Offre digitale

L'influence du monde digital s'incorporer depuis il y a plusieurs années dans le monde de la restauration. La crise sanitaire est également venue accélérer le processus de digitalisation.

⁴⁴ Blog Zen Chef: Les tendances 2021. (en ligne) disponible sur : <https://blog.zenchef.fr/les-tendances-de-la-restauration-en-2021/> (consulté le 04/04/2022)

⁴⁵Bio Burger. Site en ligne disponible sur <https://www.bioburger.fr/> (consulté le 04/04/2022)

« En effet, le digital a envahi toute l'expérience du convive : Que ce soit pour la découverte de nouveaux restaurants, la communication, la recherche d'avis, ou encore la réservation. Le digital est incontournable. »⁴³

Les restaurants ont vite compris que dans un monde aussi connecté l'information que l'on produit par nos commandes, temps d'achat, etc., on un fort potentiel.

« L'exploitation de données est une partie critique maintenant pour tous les secteurs de l'économie. Tout génère des données, le réel enjeu c'est les traiter et les savoir utiliser à la faveur de l'entreprise. » Monsieur Y (Annexe B)

Certaines entreprises développées en franchise optent pour changer leur stratégie et s'adapter à la tendance du click and collect et aux formes de développement 100% digitales.

Nous pouvons citer le cas de Gang Of pizza des pizzas gourmet exécutées à la demande. Cette franchise est la première franchise alimentaire au monde à vendre ses pizzas par distributeur automatique exclusivement. Avec un objectif de +500 points de vente en France d'ici 2023, la franchise présente une offre clé en main. L'entreprise concentre tous ses plans stratégiques et financiers en améliorer la performance de leur distributeur et en avoir une communication marketing efficace. Gang of pizza est un clair exemple de l'application des nouvelles tendances de consommation, mais aussi de l'application de nouvelles technologies. La connectivité permet d'avoir des traitements de commandes ultra-rapides.

Mais aussi de OFC (The Original Food Court.com) la première franchise food court digital en France. L'entreprise rassemble 19 marques de restaurants renommés au sein du même concept. OFC propose en vente à emporter, click&collect et en livraison une cuisine produite sur place avec des produits frais et privilégiant l'approvisionnement local. La société incorpore toutes les nouvelles tendances dans le marché le digital, les engagements sociaux et environnementaux. Avec 5 établissements opérationnels et 3 ouvertures envisagées en 2022 OFC est également un bon exemple des capacités d'adaptation du système de la franchise.

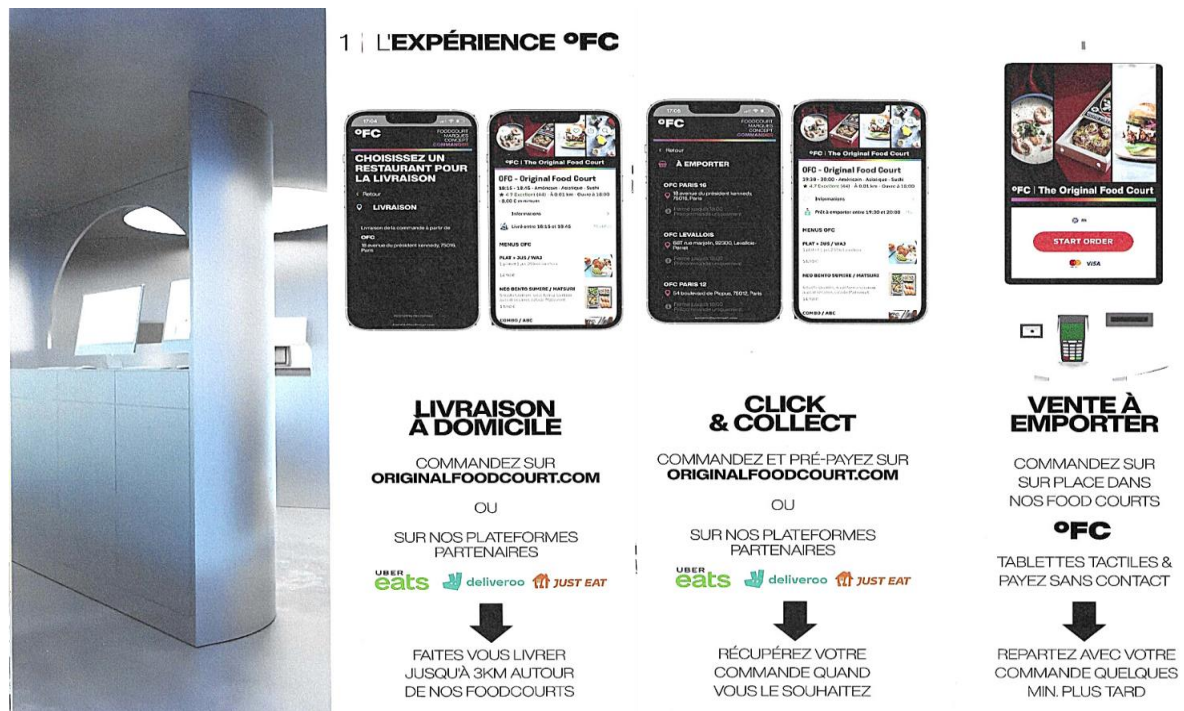


Figure 11 - Système °FC

1.2.3.- Rôtisserie et restaurant à thème.

La franchise est présente également dans la restauration à thème. Nous pouvons constater que de plus en plus les innovations font l'intérêt des entrepreneurs. Nous pouvons illustrer cela avec l'exemple de Matsuri the original sushi bar, un concept de restaurant japonais à comptoir tournant. Adaptent les innovations et leur stratégie marketing, le restaurant est une référence nationale en restauration assise japonaise structurée autour d'un comptoir tournant. Avec 15 points de vente dans 4 différentes villes de France, la franchise est un fort exemple de l'adaptation aux tendances de recherches expérientielle dans le marché de la restauration. Ils adaptent aussi leur concept en livraison ou à emporter avec du packaging élégant et sobre en faveur de l'écoconception.

Nous avons l'exemple de Los Pollos véritable braisage, entreprise avec 7 ans d'expérience qui cherche à conquérir le marché français. Ils comptent actuellement avec 5 restaurants situés en Ile de France. Ils proposent du poulet braisé au barbecue (barbecue qui fut une conception du franchiseur détenteur du brevet) avec des saveurs créoles, latino-caribéennes et africaines. La franchise se centre sur la cuisine du plaisir, avec une offre goûteuse, dans un esprit populaire et familial de la cuisson à la braise. Actuellement, ils comptent avec 0 concurrent direct et l'ambiance des points de vent qui tourne autour de valeurs simplistes et de respect envers les ingrédients utilisés.

Le « Fast » et le « street » restent les rois des franchises en restauration, même si nous retrouvons beaucoup d'enseignes de restauration plus penché vers le classique, ce sont ses deux concepts qui ont la plus grande puissance dans la franchise en restauration dans le marché français actuel. De plus, des tendances favorisant le développement de ses offres prend de plus en plus d'ampleur. C'est le cas des dark kitchen, cette offre de restauration est complémentaire de la restauration traditionnelle et ne fonctionne pas sur la même chaîne de création de valeur, ni ne délivre la même expérience client. Des études de marché projettent le marché américain des dark kitchen à plus de 50Mds de dollars.

2. La franchise dans le monde des Dark Kitchens

Les Dark kitchen sont une nouvelle tendance dans la restauration. Étant un concept encore en développement, une définition exacte n'est pas encore attribuée. Néanmoins, des caractéristiques spécifiques sont liées à ce nouveau mode de vente. Les cuisines fantômes se caractérisent par avoir un business model excluent principalement l'accueil de client ou public en salle, cependant, certaines optent pour exclure également les ventes a emportera afin de distribuer exclusivement par les plateformes de livraison digitales (Ubereats, Deliveroo, JustEat, ...). Elles se développent de forme croissante depuis il y a 3 ans, la crise du covid fut un déclencheur de développement à forte vitesse. Les restaurateurs ne pouvant plus accepter des clients dans leur locales, se sont vu presque obligés de passer par ses plateformes, ce qui leurs a permis de connaître le model et leurs avantages. Actuellement, de plus en plus, nous pouvons retrouver des enseignes cherchent à développer leurs offres de façon similaire.

« nuevas tendencias de negocios donde desaparecen locales, meseros, mesas y sillas para dar paso a una extensa red de cocinas alquiladas » (La Cámara, 2020). Además, este tipo de negocio funciona únicamente bajo la modalidad de servicio a domicilio o 'delivery'. También conocidas como 'cocinas fantasmas' » Castro Caballero (2021)

«des nouvelles tendances commerciales où les locaux, les serveurs, les tables et les chaises disparaissent pour laisser place à un vaste réseau de cuisines louées" (La Cámara, 2020). En outre, ce type d'entreprise fonctionne uniquement sur la base de la livraison. Aussi connu sous le nom de "cuisines fantômes » Castro Caballero (2021) traduction.

La franchise étant un système de développement d'entreprise basé sur le partage d'investissement financier et de risque, est rapidement devenue un choix que certaines marques commencent à réaliser pour développer sa marque.

En France, nous avons le cas de « Dark kitchen » une branche de la société Panorama propriétaire d'enseignes reconnues dans l'environnement de la restauration à Paris comme Astair, canard&champagne, Zola !, Bocca Nissa, Farago On the roof, Boca sur seine . La marque « Dark Kitchen » lance son entreprise en système de franchise dans une optique d'expansion dans toutes les grandes villes de l'Hexagone. Déjà présent dans 3 villes de France Paris, Bordeaux et Nice. La société est un clair exemple de l'adaptation de l'outil de la franchise envers les nouvelles formes de consommation et offre dans le marché de la restauration. Cuisine centrale pour 5 marques de restauration rapide et avec des partenariats officiels avec Ubereats et Deliveroo, les principales plateformes de livraison. Dark kitchen cherche à être un concurrent dans les principales catégories du choix des fast-food du marché (burger gourmet, poulet frit, poutine, smash burger, french tacos).



Figure 12 - Marques de l'enseigne Dark Kitchen Panorama Group

Le tout, avec un système de développement en franchise proposent un seul investissement financier pour 5 offres de restaurants.

« Je pense que c'est un marché qui va s'ouvrir d'ici 5 ans à peut-être, qui va devenir mature en disant mais pour l'instant il y en a qui se lance en dark kitchen mais je ne suis pas sûr qu'il y a un énorme marché pour l'instant mais oui potentiellement. » Monsieur F (Annexe A)

2.1.- Les deux principaux modèles d'Operations des Dark Kitchens

« Les capacités d'adaptation sont en effet reconnues comme un prédicteur de la performance des franchiseurs (cf. Ghantous et al., 2018 pour un exemple dans le domaine de la franchise internationale). Perdreau , Frechet (2021)

Les dark kitchen sont un concept en évolution. Actuellement nous pouvons en terminer deux principaux modèles d'opérations adaptables en franchise. Le modèle immobilier qui sont plus centrées sur la location de cuisines partagées ou privatisées avec ou sans personnel de cuisine a des entrepreneurs restaurateurs. Nous avons l'exemple de Reef,

Deliveroo Editions, couldkitchen. Reef compte actuellement avec plus de 300 cuisines dans plus de 200 villes aux États-Unis.

« Connecter le monde à votre marque REEF transforme les espaces ouverts en lieux polyvalents qui soutiennent l'économie à la demande. Notre réseau de plus de 8 500 emplacements permet aux propriétés d'évoluer, aux entreprises de se développer et aux quartiers d'aimer leur lieu de vie. »⁴⁶

Elles offrent du « facility management » (réception des livraisons, stockage, nettoyage, entretien, gestion des déchets, plateforme tech de commande). Cette solution permet une mise en œuvre rapide (recherche emplacement) et à coûts réduits (loyers/construction/équipement, staffing service) pour de nouveaux concepts ou une expansion géographique d'une offre existante.⁴⁷

Deuxièmement nous avons le système plus connu, les dark kitchen opérationnels, ils exploitent leurs recettes avec leur personnel et développent leur propre concepts. Elles peuvent se présenter sur une forme de dark kitchen mono-marque comme par exemple : Napoli Gang, l'offre exclusive en livraison de Big Mamma ou en diversifiant leur offre et proposent plusieurs marques comme nous l'avons vu avec la marque dark kitchen by Panorama ou également nous avons l'exemple de Foudie une alliance Foodtech qui se développe au sud de la France centrées principalement sur le street food ou comfort gourmet food.

Mais les dark kitchens ne sont pas uniquement réservées aux marques digitales. Le modèle de « reversed Franchise » permet à des marques existantes de se développer sur de nouvelles zones de chalandises ou à l'étranger en confiant l'exploitation à des opérateurs qui produisent selon les spécifications de la marque.⁴⁶

2.2.- La porte des « host kitchens » pour le monde de la franchise

Les host kitchens sont également un nouveau modèle qui se présente. Ce concept repose sur la double utilisation d'une cuisine. Une principale opération pour le restaurant propriétaire de l'espace cuisine et une deuxième pour une seconde entreprise qui cherche à exploiter son concept uniquement en livraison. Comme son nom l'indique ce sont des cuisines hébergeurs. Un exemple concret de ce concept c'est Not So Dark, un start up de la

⁴⁶ Reef technology : about us (en ligne) disponible sur : <https://reeftechnology.com/> (consulté le 04/04/2022)

⁴⁷ Snacking : Les dark kitchens, état des lieux et perspectives, selon François Charpy (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hTQ6> (consulté le 04/04/2022)

food tech qui crée des marques virtuelles faciles à opérer. Ils utilisent la technologie pour identifier les tendances et optimiser les opérations sans besoin d'un espace fixe.

« Pour les franchiseurs, l'intérêt de recourir aux dark kitchens est soit de densifier un réseau actuel soit d'ouvrir de nouveaux territoires avec une économie de ressources et une vitesse d'exécution importantes. La densification peut se faire sur une gamme réduite des best sellers et produits iconiques laissant l'expérience complète au réseau physique. Reste à définir les impacts contractuels avec les franchisés actuels mais cela est possible en délimitant les zones de chalandises et spécifiant les canaux de vente. Certaines enseignes réfléchissent à proposer à leurs franchisés actuels une offre de formats intégrant les dark kitchens. »⁴⁸

« comme je l'ai dit, il n'y a aucun segment de l'économie qui ne soit pas adaptée à la franchise. Il faut juste adapter le contrat de franchisage pour le concept que l'on souhaite développer. Justement en reprenant l'exemple du food-court je ne sais pas comment ils adaptent cela mais s'ils sont ici c'est parce que c'est faisable. Donc je pense que oui sans problème les dark kitchen peuvent devenir des franchises. » Monsieur Y (Annexe B)

2.3.- La franchise s'adapte pour suivre les nouvelles tendances

« le future de la franchise en restauration, potentiellement justement le dark kitchen sont un gros point d'interrogation par ce que... est ce que le dark kitchen va réellement faire sa place ou est-ce que il vont disparaître. Je parle du marché français parce que je pense que sur autres marchés c'est sûr que cela marche et va continuer de marcher. Mais dans le marché français c'est une question compliquée est ce que les gens sont assez consommateurs chez eux ? potentiellement ça marchera et ça a très bien marché auparavant mais est-ce que c'est vraiment un choix que ferons les Français ? Très compliqué... a voir » Monsieur F (Annexe A)

Partant de ce constat réalisé par nos recherches et nos entretiens nous pouvons dire le système de la franchise est adaptable a tout type de concepts.

« je pense que la franchise peut s'adapter a tous les business model, par contre c'est aussi la part des entreprises qui souhaitent se développer en franchise de s'adapter un peu et d'adapter ses business model au système de la franchise. » Monsieur Y (Annexe A)

Par conséquent, nous pouvons argumenter que l'adaptabilité de la franchise n'est pas uniquement liée aux formes de restauration, mais plutôt aux modèles qui se développent de façon générale dans le secteur de la restauration. L'exemple de la franchise en dark kitchen

⁴⁸ Snacking : Les dark kitchens, état des lieux et perspectives, selon François Charpy (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hTQ6> (consulté le 04/04/2022)

nous paraît l'idéal pour démontrer cela. Des prévisions d'expert du secteur estiment que ses cuisines fantômes aurons une démocratisation d'ici 5 ou 7 ans, mais cependant, là ses concepts se développent déjà en franchise. Selon une étude du cabinet Gira, le marché de la livraison a réalisé en 2020, 8.9% des 37 milliards d'euros ventilés par le secteur de la restauration commercial. Ainsi, l'intérêt des entrepreneurs ne cesse d'augmenter pour se développer dans le domaine, et, la franchise paraît comme une option viable par les réductions de risques que nous avons pu évoquer auparavant.

« Le futur de la restauration en franchise ? Je pense que sera n'importe quoi qui apparaît et devient un succès. La franchise s'adapte à tous les modèles économiques donc c'est facile de répondre, il faudra seulement attendre de voir qu'est-ce que sera la nouvelle grand tendance dans la restauration pour savoir où ira la franchise en restauration aussi. »
Monsieur X (Annexe C)

En effet, nous pouvons dire que la franchise et les franchiseurs sont prêt à adapter leurs modèles afin de mieux répondre aux attentes et aux nouvelles formes de consommation des clients. Nous pouvons le constater avec l'adaptation d'une enseigne mythique de la restauration assise comme l'est Del Arte.

« DelArte mise également sur les nouvelles évolutions de consommation avec un nouveau concept appelée A casa qui va être un service dédié à la livraison et à l'emporte de produits italiens à domicile c'est une grosse évolution sur le modèle économique de l'entreprise qui est segmenté par besoin du consommateur. » Philippe Jean. Directeur Général - Del Arte

Par conséquent, nous constatons que l'adaptabilité du modèle de la franchise envers les nouvelles modes de consommation, les nouvelles demandes et l'évolution dans le marché est un facteur qui attire les entrepreneurs à se lancer dans le système de la franchise. La franchise permet au franchiseur de pouvoir se développer et se concentrer sur les évolutions de consommation afin d'adapter le concept pour le bénéfice des deux parties.

Conclusion deuxième partie

Cette deuxième partie nous a permis de présenter en détail nos hypothèses et les sous-parties, et ainsi de consolider nos fondations théoriques et les informations recueillies auprès des professionnels et d'experts du métier rencontrés au Salon. De cette façon, nous avons pu mesurer la pertinence de nos hypothèses face à la problématique posée.

Nous avons pu dans un premier temps, voir le modèle du développement en franchise présente des bénéfices financiers pour le franchiseur. Même si un investissement principal est obligatoire, c'est par le support du franchisé que le franchiseur peut développer sa marque et la faire grandir dans le marché souhaité. La séparation des responsabilités et des apports entre franchiseur et franchisé est une caractéristique qui facilite le développement et qui est également un fondement envers l'amplification de volonté d'entreprendre.

Notre seconde hypothèse, concerne la notion de risques. Nous avons pu développer et prouver que la réduction de risque est un facteur de propension envers la franchise. Le partage de risque est un élément principal du système. Néanmoins, nous émettons une limite à cette hypothèse. La limite concerne plus spécifiquement le franchisé, qui se retrouve en position de déséquilibre structurel au sein de la relation franchiseur, franchise.

Troisièmement, l'hypothèse concerne l'adaptabilité de la franchise. Celle-ci a fait preuve de ses capacités d'adaptabilités aux nombreux concepts émergeant dans le marché de la restauration. Mais aussi, aux nouveaux concepts suivant l'évolution de la consommation des clients. Les enjeux technologiques et de développement durable ne limitent pas le développement en franchise des entreprises.

Enfin, nous pouvons dire que nous trouvons pertinentes nos hypothèses posées. Les interviews et les hypothèses apportent des éléments de réponses à notre problématique. Cela dit, un travail plus approfondi pourrait être réalisé pour l'ensemble des sujets traités ci-dessus qui nous paraissent amples et captivant. Prochainement, nous détaillerons davantage notre méthodologie de recherche, le terrain d'application, ainsi que de nos perspectives de la suite de ce travail de recherche.

PARTIE 3 : MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN **D'APPLICATION**

Introduction troisième partie

Pour donner suite à l'étude élaborée de nos différentes hypothèses et pour clarifier notre problématique, nous allons voir dans cette troisième partie les démarches et méthodologies utilisées au cours de cette année de master un. Également, nous présenterons les méthodologies envisagées pour la poursuite de notre travail en master deux.

Le fondement et les bases théoriques traitées en première année nous ont permis de retrouver des éléments d'éclairage et de réponses aux questions posées dans ce travail de recherche. L'application d'un terrain d'étude va nous permettre de voir la réalité du terrain ainsi que de pouvoir avoir un avis provenant de professionnels et d'entrepreneurs du secteur. L'objectif de ce travail d'application est de nous aider à vérifier, si les aspects observés influencent le choix envers cette forme d'entrepreneuriat qu'est la franchise.

Premièrement, nous allons voir de façon approfondie la méthodologie utilisée durant la rédaction de ce travail de recherches. En choisissant d'étudier de façon globale le développement de la franchise en restauration, il était important de choisir de quel point de vue nous voulions nous centrer. Le choix dans ce premier travail fut le franchiseur, cela nous réduit les sujets d'intérêt, cependant, nous ne pouvons pas parler de franchise sans évoquer le rôle ou l'impact que peut avoir le franchisé. Dans un deuxième temps, nous allons rappeler les objectifs et études de nos hypothèses, justifier le terrain d'application envisagé pour le mémoire de master deux, ainsi que le détail des outils dont nous aurons besoin pour la collecte de données. Troisièmement, nous allons exposer la méthodologie probatoire qu'on a définis pour chacune de nos hypothèses. Pour conclure, nous aborderons les perspectives à futur de notre projet professionnel personnel qui aura un intérêt significatif sur le travail d'étude et recherche en master deux tourisme management hôtellerie et restauration.

CHAPITRE 1. Méthodologie probatoire de master un

Dans ce chapitre, le but ultime est de mettre en évidence la méthodologie optée lors de l'écriture de ce travail de mémoire. Ceci-dit nous allons expliquer comment nous avons recollecter et obtenu nos premiers résultats. L'objectif étant clairement de valider ou pas les hypothèses présentées.

1. Méthodologie choisie

La rédaction de ce travail de mémoire fut un travail de plusieurs mois. L'avancement et les différentes étapes de ce dernier ont été planifiés selon des dates prévues en avance. Des dates établis nous ont permis de mieux organiser des entretiens, le progrès et le temps que l'on pouvait octroyer à chaque étape de ce mémoire. Ainsi, voici l'échéancier de progression de travail suivi durant l'écriture de ce travail de recherche.

1.1.- Echéancier de travail : le planning

Octobre 2021	Décision sur le thème de mémoire au sens large. Début de la phase exploratoire. Thème : Les Franchises en restauration
8 novembre 2021	Court entretien avec Mr. Zancanaro pour une orientation sur les possibles thématiques de mon sujet
12 novembre 2021	Début de lecture de l'œuvre « Devenir franchisé », plusieurs questions d'intérêt se produisent.
15 novembre 2021	Choix définitif de la question de départ.
17 novembre 2021	Attribution des maîtres de mémoire
18 novembre 2021	Premier essaie de contact avec maître de mémoire pour échanger sur le mémoire
1 ^{er} décembre 2021	Début de rédaction fiche intermédiaire Développement de possible problématiques
7 décembre 2021	Réunion avec Mr. Barthe
8 décembre 2021	Entretien individuel avec Mme. Bessiere
10 décembre 2021	Finalisation et relecture de la fiche intermédiaire. Modification par suite de l'entretien
13 décembre 2021	Avance dans la phase de recherche. Dépôt Fiche intermédiaire de mémoire et fiche dépôt
Janvier 2022	Réflexion aux éventuels entretiens exploratoires, lecture sur le sujet Rédaction projet écrit
25 janvier 2022	Mise au point des autres possibles champs d'exploration. Changement du maitre de mémoire. Début d'encadrement avec monsieur Claverie.

Février 2022	-Lecture sujet, Entretiens exploratoires -Rédaction dossier écrit, mise au point des notes de bas de page et de la bibliographie
Mars 2022	Rédaction projet écrit, visite au salon franchise expo à Paris. Assistances a plusieurs conférences au sein du salon de la franchise.
Avril 2022	Rédaction du projet écrit, vérification mise en page et possibles corrections
	Préparation soutenance, relecture
7 avril 2022	Dernière relecture et impression final
11 avril 2022	Rendu des Mémoires 2 exemplaires
15 / 19 avril 2022	M'entraîner sur la présentation orale et la soutenance
19 au 22 avril 2022	Soutenances des mémoires

Cet échéancier de travail, a permis d'avoir une vue de l'ensemble sur les différentes tâches, échéances ou moments plus importants lors de la rédaction de ce mémoire.

1.2.- Théorie choisie

Pour mieux comprendre les différents choix effectués lors de la recherche de validation des hypothèses de ce mémoire. Il semble adéquat de rappeler notre question de départ. « Quelles sont les facteurs déterminants qui font la prospérité d'une entreprise de restauration en système de franchise ? » Lors de cet première, le but étant de se renseigner et de comprendre les aspects basiques de notre sujet, ceci nous permettra avoir une compréhension plus vaste et complète du thème, et des spécificités liées à nos champs d'étude.

De cette façon, par conséquent de nos recherches documentaires et des approfondissements sur les connaissances liées au sujet, la problématique suivante fut dégagée : « **En quoi le modèle propre aux franchises est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?** »

À la suite de l'établissement de cette problématique, des hypothèses on était émis. Issues des principaux sujet ou axes de réflexions dans nos lectures sur le sujet. Les hypothèses présentent les aspects qu'on trouve le plus important à traiter. C'est pour cela que notre travail de mémoire se compose de la manière suivante. Premièrement la conceptualisation, histoire et explication des notions de la franchise. La deuxième partie, se constitue au tour des recherches ciblées sur nos hypothèses ainsi qu'au développement des mêmes : l'avantage économique, le risque et l'adaptation, sont les grands thèmes qui ressortent. Elle prend en compte aussitôt les aspects exploratoires comme les réponses des guides ou

questionnaires comme l'aspect théorique sur la matière. Finalement, la troisième partie, explique les démarches et l'avenir des actions ou procédures effectuées.

2. Méthodologie « terrain »

Pour ce travail de mémoire, nous avons réalisé quatre entretiens exploratoires, ensuite nous avons écouté à 5 conférences sur la franchise lors de notre assistance au salon Expo de la Franchise. Ces interventions nous ont apportés des éléments de réponses importants et pertinents à prendre en comptes dans notre réflexion. Certaines de ces éléments rejoignent les aspects étudiés lors de notre partie de recherches mais également d'autre partie nous ont permis de prendre en compte des aspects que nous n'avions pas observé lors de nos recherches.

2.1.- Méthode qualitative

Nous avons choisi de travailler l'aspect qualitatif en forme d'interviews entretiens semi-directifs. Pour pouvoir « guider » l'entretiens nous avons élaborer une grille de guide que nous appellerions guide d'entretien avec les principales thématiques traitées, des principales questions à poser, mais aussi des questions de relance si la réponse de la principale n'atteignait pas la profondeur souhaitée. Nous pouvons dire que l'un des principaux intérêts d'effectuer cet entretien semi-directifs était d'avoir une vision globale des différents sujets. Également, il nous a permis d'avoir des contributions de professionnels qui nous porterons une ouverture d'esprit sur le sujet au-delà des connaissances théoriques que nous avons pu dégager auparavant. Nous avons abordé principalement les thèmes suivants : l'avantage, le risque et l'adaptabilité du système.

Très enrichissant pour notre réflexion, mais également pour notre projet professionnel à venir, ces apports nous ont permis de nous d'éponger dans un univers d'entreprise souvent délaissée ou moins présent dans l'esprits comparée à l'auto-entrepreneuriat ou la création d'entreprise « classique ».

2.2.- Personnes interrogées et guide d'entretien.

Dans le but d'avoir un regard concret et d'expert sur notre réflexion, nous avons choisi d'interroger des professionnels très encrés dans le monde de la franchise. Ainsi, nous avons pu interroger un président co-fondateur de plateforme exploité en franchise, un professionnel responsable du développement de marque d'une société multi-marques dans la restauration et un expert sur la franchise du magasin professionnel Franchise Magazine. La diversité des personnes interrogées ainsi que leur statut au sein du secteur de la franchise apportent une véritable plus-value à notre travail. D'égale façon les conférences auxquelles j'ai assisté m'ont permis d'avoir un regard plus approfondi sur plusieurs sujets, mais aussi m'ont permis de discuter et échanger avec des Experts dans le sujet tel que madame Rose-Marie Moins directrice de développement et animation de la Fédération française de la franchise entre autres...

Vous retrouverez ci-dessous le guide d'entretiens utilisé. Le temps de l'entretien a varié selon le professionnel répondant. Malheureusement pas tous avaient une longue disponibilité.

Guide d'entretien exploratoire

Entretien semi-directif.

Introduction :

- Prise de contact : « Bonjour, je suis Jose Manuel Perez, étudiant en master 1 Management hôtellerie et restauration au sein de l'ISTHIA à Toulouse. Je réalise au cours de mon cursus scolaire un mémoire de recherche sur le développement des franchises en restauration.
- Présentation des thématiques générales abordés lors de l'entretien : développement des franchises, risques, adaptabilité.
- Présentation des conditions d'enregistrement de l'entretien : « M'autorisez-vous à enregistrer cette interview pour l'avancer de mon mémoire ? Cette interview reste anonyme si vous le souhaitez. ».

Hypothèses 1 : Bénéfices

Présentation de l'interviewé (parcours Pro, profession actuelle et fonctions) « Avant de commencer cet entretien, vous pouvez vous présenter... »		
Thèmes	Question Principales	Relances
Développement des franchises	<p>Quelles sont selon vous les caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise ?</p> <p>Pour vous la rapidité de développement a-t-elle un impact sur les aspects économiques de l'entreprise ?</p>	<p>Quels impacts ont les redevances ?</p> <p>Selon vous pourquoi c'est important de faire une étude des candidats à la franchise ?</p> <p>Quelles sont les bénéfices du développement local</p> <p>Quelles sont les bénéfices de l'expansion à l'international ?</p>
Avantages	Pensez-vous que se développer en franchise a des avantages financiers ? si oui pourquoi ?	
Franchiseur	Pour vous quelles sont les avantages pour le franchiseur ?	Connaissez-vous le terme économie d'échelle ? Si oui, pensez-vous qu'elle a un impact bénéfique dans la franchise ?
Franchisé	Selon vous quelles sont les avantages pour le franchisé ?	Pensez-vous qu'une notoriété et clientèle établis sont bénéfiques pour l'entreprise ?

Hypothèse 2 : Le risque		
Thèmes	Question Principales	Relances
Risque général	<p>Qu'est-ce que le risque en entreprises pour vous ?</p> <p>Selon votre point de vue, la franchise est bénéfique pour réduire les risques ?</p>	<p>Quelles sont les types de risques que vous connaissez liées à la franchise ?</p> <p>Pensez-vous selon les risques évoqués que la franchise peut jouer un rôle de diminuteur.</p>
Partage de risque	<p>Selon vous, quelles sont les bénéfices du partage de risque ?</p> <p>Pensez-vous que le partage de risque est un facteur de choix de la franchise comme mode d'entrepreneuriat ?</p>	Est-ce que vous considérez que la franchise réduit les taux d'échec en entreprise.

Hypothèse 2 : Le risque		
Thèmes	Question Principales	Relances
Impact des crises	Connaissez-vous l'impact qu'a eu les crises mondiales dans la franchise ?	Pensez-vous que le système de la franchise permet d'avoir une certaine « assurance » en cas de crise ?
Limites du système	Selon votre point de vue a-t-il une différence entre les bénéfices en termes de risques pour le franchisé que pour le franchiseur ?	Pensez-vous que le franchiseur détient des privilèges supérieurs à celles du franchisé ?

Hypothèse 3 : Adaptabilité		
Thèmes	Question Principales	Relances
Adaptation	Certains pensent que la franchise en restauration est seulement idéale pour les entreprises de fast-food, pouvez-vous me donner votre avis ? Quelles sont selon vous les façons de s'adapter pour une franchise ?	Pour vous l'adaptation d'une franchise dépend de l'adaptation de l'accord contractuel ?
Nouveaux entreprises et tendances	Pour vous une franchise peut-elle être responsable envers l'environnement ? Selon vous, les franchises bio et éco-responsables c'est quelque chose de possible ?	Pour vous quelle est la principale différence entre un entrepreneur individuel et un entrepreneur en franchise ?
Innovation	Connaissez-vous le concept « Dark kitchen » ?	Est-ce que selon vous les dark kitchen peuvent être des franchises ?
Exploitation des données	Pour vous l'exploitation de données est important en restauration ? (données des clients, données liée à la production. Selon vous les restaurants franchises sont plus performants dans la collecte et exploitation de données ? si oui. Pourquoi ?	Quel impact pensez-vous qu'a l'exploitation de données dans les restaurants ?
Question	Quel est pour vous le futur des franchises en restauration ? En quoi selon vous le modèle de la franchise est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?	
Conclusion	« L'entretien touche à sa fin, je tenais à vous remercier pour avoir répondu à mes questions et pour le temps que vous m'avez consacré ». Demander à/aux l'interviewés s'ils ont des précisions à rajouter. Remerciements et prise de congé.	

2.3.- Le salon : Franchise expo Paris by FFF⁴⁹.

Le salon franchise expo Paris by la fédération française de la franchise pris place au centre d'exposition Portes de Versailles à Paris du 19 mars au 23 mars. « C'est un moment privilégié qui permet la rencontre de plus de 35 000 investisseurs, créateurs d'entreprise et

⁴⁹ Fédération Française de la franchise

commerçants avec les dirigeants de 500 enseignes françaises et internationales. Cet événement regroupe tous les acteurs du marché (banques, fédérations, avocats, experts-comptables, conseils ...) qui accompagnent les créateurs d'entreprises et les réseaux. »⁵⁰

Il fut le moment et endroit idéal pour pouvoir approfondir et retrouver les professionnels dont j'avais besoin. Les discussions avec les différents responsables de développement de marques en franchises, avec les créateurs de concepts ou même des directeurs de maître franchises. Mon permis de non seulement, avoir un point de vue centrée dans le domaine, mais aussi un fort apport de témoignages de personnes travaille dans le secteur de façon active. Les conférences de personnalités avec un post importants dans le secteur m'ont permis de m'ouvrir dans plusieurs thématiques traitées dans mon sujet de mémoire.

Les conférences auxquelles j'ai assisté sont les suivantes :

Tableau 3 : Conférences assisté

La personne humaine a-t-elle encore sa place dans une organisation normée ?	Franck Berthouloux Directeur - TGS FRANCE	20 mars
Tout savoir avant de créer son entreprise en franchise !	Rose-Marie Moins Directrice Développement et Animation - Fédération Française de la Franchise	20 mars
Le digital dans la stratégie de développement de réseau	-François-Luc Simon Avocat Simon Associés -Nataliya Ilyana Directrice générale adjointe Franchise on cloud	20 mars
Restauration assise - street food : les concepts gagnants	-Philippe Lehartel Co fondateur & CEO - F2G street food fast good Group. -Nicolas Papageorgopoulos CEO - Pomme de pain -Timothée Tronet CEO – Berliner -Bruno Guinebretière Directeur Franchise – Hippopotamus -Philippe Jean Directeur Général - Del Arte	20 mars
Publi Atelier - Devenir Franchiseur : Les clés pour réussir	Sylvain Bartolomeu Président-Dirigeant Associé - Franchise Management	21 mars

Ces conférences traitèrent des thématiques d'importance et non seulement pour mon travail de recherche mémoire de master un, mais mon donnée une vision des possibles thématiques que je pourrais traiter au futur dans mon travail de master deux. D'égale

⁵⁰ FFF. Franchise expo 2022 (en ligne) disponible sur <https://www.franchiseparis.com/fr-fr.html> consulté le 22/03/2022

façon, elles m'ont permis de débiter mon insertion dans le domaine de la franchise en créant un réseau de contact et personnes rencontrées de grande importance dans le domaine. Retrouvailles que je n'aurais pas pu faire par un contact en réseau sociaux. Ce salon fut un réel bénéfice pour mes connaissances utilisables dans le monde académique comme pour mon projet professionnel à futur.

CHAPITRE 2. Terrain d'application

1. Rappel des objectifs par hypothèses

Les hypothèses formulées et choisies ont pour finalité de répondre à notre question de problématique posée : « En quoi le modèle propre aux franchises est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ? »

Hypothèse 1 : La franchise est bénéfique pour le développement d'un restaurant.

À l'aide de notre étude de terrain, ici, nous allons pouvoir analyser si le système d'entrepreneuriat en franchise est un bénéfice pour le développement d'une entreprise en restauration. Ainsi, nous compléterons les connaissances théoriques aux apports des professionnels de la restauration en franchise.

Hypothèse 2 : Réduction des risques, un bénéfice de la franchise.

Notre terrain de recherche, dans cette partie, nous aider à voir si le système de développement en franchise est un réducteur de risque lors de la création et développement d'une entreprise. Cette validation nous permettra d'assimiler un des bénéfices et un des fondements pour le choix des entrepreneurs envers ce modèle. De plus, nous nous intéresserons aux cas des impacts des crises mondiales comme celle de la Covid-19 qui fut et continue d'être un impacteur dans l'activité des entreprises en restauration.

Hypothèse 3 : La franchise : adaptée aux nouveaux types de restauration ?

À l'aide de notre terrain de recherche, nous allons analyser et étudier si la franchise est un modèle adaptable aux nouveaux types ou tendances de restauration. De plus en plus, des business model très différents les uns des autres émergent, l'étude réalisée nous permet de comprendre l'adaptabilité du système de la franchise.

1.1.- Terrain d'étude choisie.

Pour comprendre la méthodologie probatoire choisie, nous allons lister les exposants présents au salon. Ses enseignes nous donnent une image globale des enseignes représentées et auxquelles j'ai pu exposer mon travail de recherches surtout le point de vue du franchiseur puis ce qu'un des finalités de ce salon, c'est attirer des nouveaux investisseur/entrepreneur qui souhaitent se lancer dans le domaine de la franchise. Nous allons néanmoins maintenir la confidentialité des personnes interrogées.

2. Justification du terrain

Le choix du terrain a été effectué dans une stratégie de division des parties. Tout d'abord dans ce travail de recherche de master un, nous nous sommes centrés principalement dans l'entrepreneur qui a déjà créé un concept qui fonctionne, qui a retrouvé le succès et qui cherche à se développer en réseau donc le franchiseur. Nous allons illustrer l'explication du choix de notre terrain de recherche par le schéma suivant :

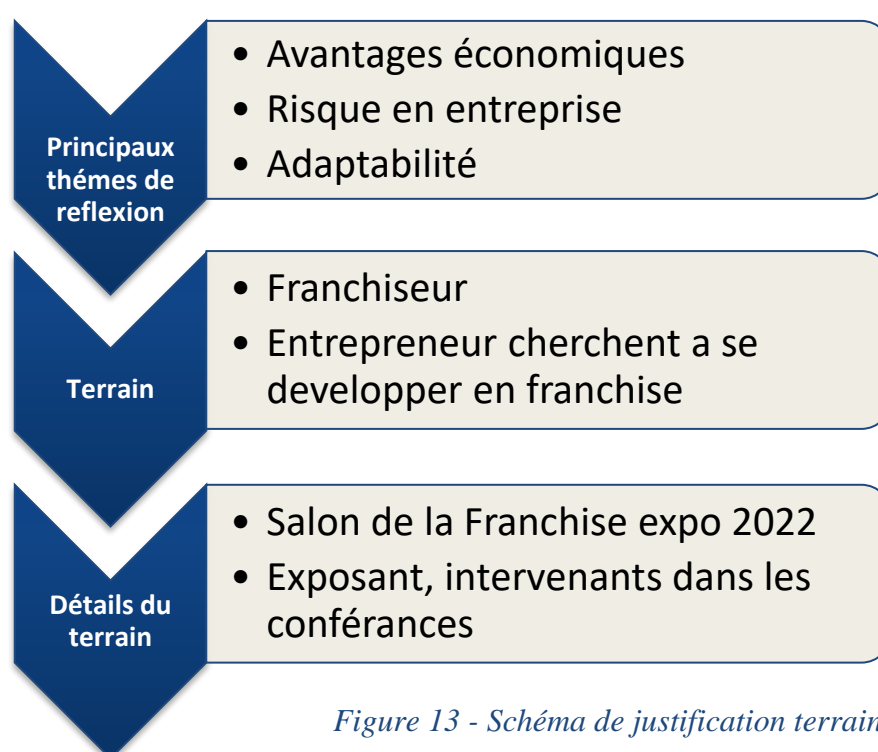


Figure 13 - Schéma de justification terrain

Par conséquent, nous pouvons dire que notre terrain de recherches est axé sur des cibles très spécifiques afin d'avoir uniquement leur point de vue ainsi que leur avis sur nos sujets traités. Certes, l'impact qu'a le franchisé dans plusieurs des aspects traités est aussi importants c'est pour cela que nous essayons de les commenter également, cependant elles restent d'intérêt préférablement pour notre travail de recherche de master deux. Travail envisagé de traiter de façon approfondie le point de vue des franchisés, ceci-dit, entrepreneur qui souhaite créer sont entreprises en bénéficient du système de la franchise.

CHAPITRE 3. Méthodologie envisagées et perspective de l'avenir.

1. Méthodologie

Nous avons travaillé sur les guides d'entretien semi-directif en séparant les questions par les grands thématiques traitées. La méthodologie utilisée fut uniquement en études qualitatives.

Méthodologie pour les différentes hypothèses :

- La franchise est bénéfique pour le développement d'un restaurant.
- Réduction des risques, un bénéfice de la franchise.
- La franchise : adaptée aux nouveaux types de restauration ?
 - Méthode : Qualitative

L'outil pour traiter ces hypothèses fut l'entretien semi-directifs.

La cible principale comme dit auparavant était uniquement les franchiseurs et personnes ayant déjà effectués des recherches sur le système et qui on décider de poursuivre le développement de leur entreprise en franchise. La ressource pour traiter cela fut l'entretien semi-directif réalisé au sein du Salon.

Le principal mode de traitement : c'était l'enregistrement des interviews, la retranscription et l'analyse horizontale et vertical des réponses données.

- Méthode : Qualitative

L'outil pour traiter ces hypothèses fut également les conférences de professionnels du secteur.

Le principal mode de traitement était la présence, l'enregistrement des conférences, la retranscription des mêmes et l'analyse des aspects traitées.

1.1.- L'échantillon

Afin de réaliser des études qualitatives, nous avons défini un échantillon spécifique pour le guide d'entretien. En effet, comme nous traitons des sujets liés généralement à l'ensemble de la franchise, il nous fallait nous concentrer uniquement sur le franchiseur ou sur les responsables de développement de projet.

Ce critère fut compliqué à respecter au début ce qui me bloquais beaucoup dans les possibles personnes à interviews, car souvent les franchiseurs ne sont pas disponibles, ou ne se trouvent pas dans les points de vent donc c'est compliqué à les contacter uniquement par des réseaux digitaux. Mais, la franchise expo m'a permis idéalement d'avoir accès à ce type de professionnels de façon efficace.

1.2.- Composition des résultats

La composition des résultats a été effectuée par l'analyse verticale des réponses afin de ressortir les éléments et de réponses clés de l'entretien. Et ensuite de façon horizontale ce qui nous a permis de créer des liens communs et répondre à certaines de nos hypothèses. Puisque ses analyses nous ont permis de dégager des éléments de réponses.

2. Stage envisagé en master deux.

Le travail de recherche de master un, nous a permis de construire les bases pour un travail de terrain de master deux. Nous avons recollecter des informations dans un cadre théorique qui nous permet d'établir un savoir lié au sujet assez vaste.

Nous envisageons d'entrer dans le monde de la restauration en franchise dans notre stage de master deux donc c'est pourquoi, il nous semble pertinent d'envisager d'intégrer une enseigne en restauration qui se développe en franchise. Nous pensons que ce serait pertinent de candidater pour des postes d'assistant responsable de développement, ou d'assistant manager de point de vente d'une marque en franchise. Les expériences que je pourrais recollecter correspondront à la thématique de ce travail de recherche, mais également aux différentes cours de master deux au sein de l'ISTHIA.

La méthodologie de travail en master deux que je souhaite mettre en place sera en lien avec le mémoire de master un. Comme expliqué avant, nous souhaitons faire une suite de ce travail en visant à son tour le point de vue du franchisé. Les possibles étapes envisagées sont les suivantes :

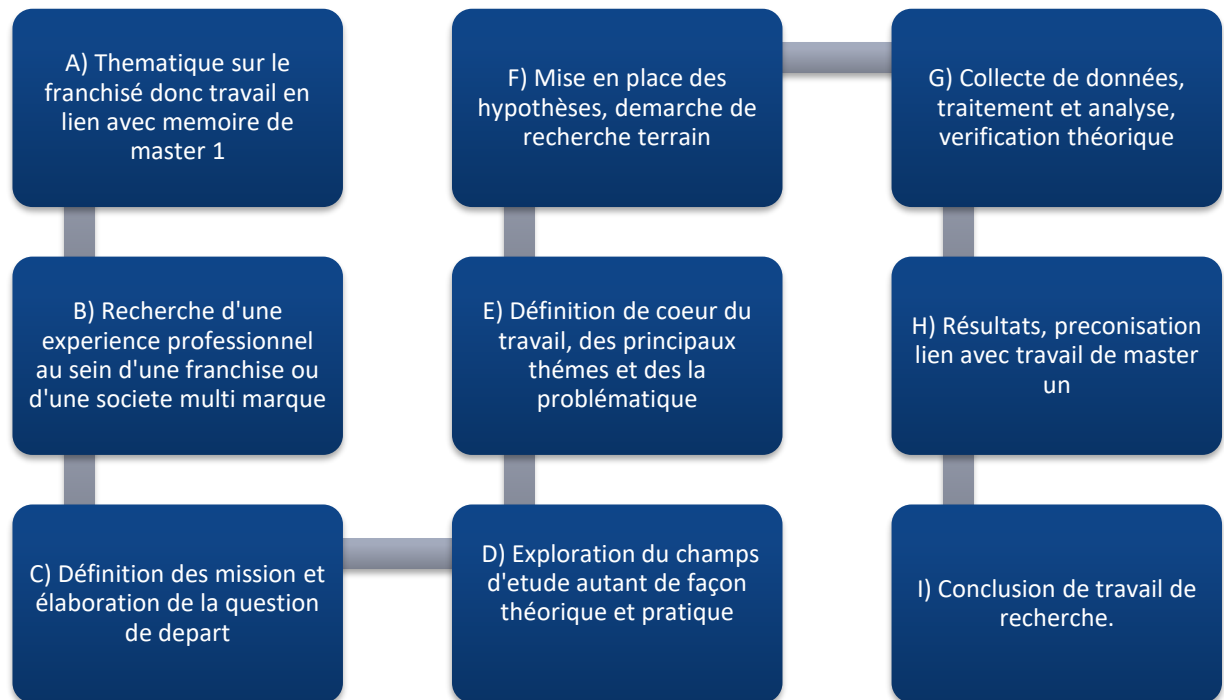


Figure 14 - Méthodologie envisagée travail master deux

3. Perspective de l'avenir de projet professionnel personnel

Pour finir, nous pensons que ce travail de recherche autant en première année de master comme en master deux, nous apportera un grand avantage pour mon projet professionnel à venir. Cherchant à m'intégrer dans le secteur de la restauration, plus spécifiquement dans les entreprises en système de réseau ou de franchise ce mémoire nous aide à approfondir les connaissances sur le sujet, mais aussi à envisager ou nous intéresser aux entreprises « du demain » dans le secteur et ce qui peut s'adapter au système d'entrepreneuriat en réseau.

Les personnes interrogées, ainsi que les démarches de recherches du terrain nous permettent d'avoir un premier contact avec ces domaines. La création de réseau professionnel est très importante dans le secteur de la restauration et comme expliqué dans le chapitre lié à la fédération française de la franchise, le réseau inter-compagnies est également très significatif dans le domaine de la franchise.

Le secteur de la franchise représente personnellement un monde très intéressant dans lequel, je suis convaincu, je chercherais à intégrer en sortant du cadre théorique (universitaire) de mon parcours personnel.

Nos différentes recherches, et analyses nous ont permis d'apporter des éléments de réponses à nos hypothèses, cependant nous pensons que ce sera intéressant soit de poursuivre dans l'optique du franchiseur et approfondir nos recherches en deuxième année de master pour pouvoir compléter ce travail, soit de travailler l'ensemble du système et nous concentrer sur l'optique du franchisé qui nous paraît également de grand intérêt d'y travailler.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche nous a permis d'observer l'impact des différents facteurs qui influencent les entrepreneurs à s'engager dans un développement d'entreprise en système de franchise. En effet, les Français plus spécifiquement, les jeunes de moins de 35 ans souhaitent créer leurs propres entreprises et se mettre à leur compte (43 %). Limiter les risques financiers et bénéficier d'un développement en réseau est un facteur important. Le secteur de la franchise en restauration est un écosystème très spécifique. Les facteurs humains, le sentiment de plaisir et la création de valeurs sont des aspects qui impactent fortement le secteur. Une bonne gestion en entreprises doit être envisagée pour pouvoir conceptualiser une marque développable en système franchise. Le franchiseur doit avoir un bon sens de la gestion autant de son entreprise comme de son personnel, étant donné que dans un futur le franchiseur sera gestionnaire d'un grand nombre de personnes auxquelles il donnera les droits d'exploitation de sa marque. Certes, il n'y a pas de lien hiérarchique, mais la bonne relation franchiseur franchiseur doit être au cœur des attentions du franchiseur pour pouvoir maintenir une bonne gestion du réseau collectif de développement ce qui est un facteur de réussite du système.

Au cours de notre deuxième partie, l'objectif était la présentation de nos hypothèses en réponse à la problématique fixée. En analysant spécifiquement les impacts financiers du développement, la réduction de risques et l'adaptabilité de la franchise. Le système se présente comme une opportunité d'entreprendre, se développer et affirmer sa place dans le marché de façon rapide et moins coûteuse qu'en succursalisme. La diversité des concepts existants, est la preuve que le franchisage est attractif pour entreprendre en tant que restaurateur. Lorsque nous avons cimenté le concept, et évalué ses capacités de développement, la franchise est un outil optimal pour se développer en assistance d'investisseur indépendant (franchisé) qui seront la force de l'entreprise et auxquelles le franchiseur devra confier son savoir-faire. Les franchiseurs restants des commerçants indépendants, ils seront motivés par les bénéfices et les revenus que l'entreprise peut générer. Il a tout l'intérêt à la réussite de son entreprise, et donc par corrélation, celle de l'ensemble de la franchise.

À travers notre réflexion, nous avons constaté que la franchise est un propulseur de concepts, ce qui attire fortement les entrepreneurs. Le système basé sur les partages de

risques permettent aux franchiseurs de se développer rapidement et en diminuant ses risques et investissement financier. L'impact d'un échec de franchise est relativement faible.

Dans notre troisième partie, nous nous sommes concentrés sur l'explication de la méthodologie probatoire adoptée dans ce travail de recherche, ainsi que notre expérience dans le salon de la Franchise à Paris 2022. Salon qui nous a permis de concentrer nos recherches qualitatives dans un échantillon vaste de professionnels et acteurs majeurs du secteur de la franchise en France. Nous avons également présenté le terrain que nous souhaitons incorporer pour le stage envisagé en master deux, qui nous permettra de poursuivre l'étude menée. Aussi, nous avons évoqué les perspectives de l'avenir pour notre projet professionnel qui sera sûrement dirigé vers ce secteur que nous avons étudié.

Alors, « En quoi le modèle propre aux franchises est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ? » Nous estimons que notre regard sur la problématique posée peut-être restreint du fait que notre travail, c'est centré uniquement dans l'optique du franchiseur. Néanmoins, nous estimons avoir quelques facteurs qui contribuent à la propension envers la franchise, qui nous assisteront lors de notre poursuite du travail de recherche ultérieurement.

Premièrement, nous constatons que l'élément financier est un facteur de propension envers la franchise. La réduction d'investissement par le franchiseur et la prise en charge par la franchise permet une facilité de développement et est source d'avantages économiques comme par exemple la facilité de développement d'un maillage dans un territoire donné.

Dans un second point, nous constatons que la notion de risque est essentielle autant pour le franchiseur que pour les franchisés. La réduction de risques est un bénéfice pour la franchise ce qui leur permet un majeur développement à court ou grand échelle (national ou international). Les notions comme les taux d'échec ou les risques dont ils doivent faire face sont réduits proportionnellement à la taille de l'entreprise. Cependant le système présente une limite liée à la situation à risque du franchisé par un déséquilibre structurel.

Pour finir, l'adaptabilité du système de la franchise envers les nouvelles tendances ou modes de consommation, permet d'être un atout pour les franchiseurs qui souhaitent se maintenir dans l'air du temps. Et développer des marques en franchise basées sur des nouveaux concepts comme c'est le cas des dark kitchen.

BIBLIOGRAPHIE

- Allix-Desfautaux Catherine, sous la direction de Patrick Joffre. *Le choix de la franchise en tant que mode de développement de l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Caen: Université de Caen Normandie, 1992, 393p.
- Antia K. D., Mani S., Wathne K. H. Franchisor–Franchisee Bankruptcy and the Efficacy of Franchisee Governance. *Journal of Marketing Research*, 1 décembre 2017. Vol. 54, n°6, p. 952-967. [En ligne] Disponible sur : <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0182> (consulté le 9-12-2021)
- Antia K. D., Zheng X. (Vivian), Frazier G. L. Conflict Management and Outcomes in Franchise Relationships: The Role of Regulation. *Journal of Marketing Research*. 1 octobre 2013. Vol. 50, n°5, p. 577-589. [En ligne] Disponible sur : <https://doi.org/10.1509/jmr.11.0144> (consulté le 4-11-2021)
- Ascher François, Le mangeur hypermoderne. Paris, *Odile Jacob*, 2005, 331p.
- Babatin N. O., Charni H. « The potential market of restaurants franchise in Saudi Arabia: a case of Olive Garden». *Pal Arch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*. 9 mai 2021. Vol. 18, n°16, p. 330-342 [en ligne] <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/8199> (consulté le 19-10-2021)
- Boursican, Jean. *La Franchise Commerciale Et Les Possibilités Qu'elle Offre À La Petite Et Moyenne Entreprise Étude D'un Système De Distribution Inter-entreprises...* (1972).
- Brunet laura, Guillermin Ségolène, Laborie Lisa, Pizzutto Emma, Chateau Anthony, Chautard Léo. *Le bien manger dans la restauration rapide*. Projet tuteuré de diplôme, Toulouse : Université de Toulouse – Jean Jaurès. Institut supérieur du tourisme de l'hôtellerie et de l'alimentation ISTHIA, 2017, 167 p., sous la direction de Pichon Paul.
- Castro Caballero, A. L. Campaña de comunicación integral para el lanzamiento de una nueva cadena de dark kitchen: D´casa. 2021. Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. (en ligne) disponible sur : <https://hdl.handle.net/20.500.12724/14726> (consulté le 03/04/2022)
- Coiquaud, U. and Martin, I.,. Entre salariat et indépendance : analyse juridique et économique de la relation franchisé-franchiseur. 2017 *Relations Industrielles/Industrial Relations*, volume 72(n°3), p.479-500. (en ligne) disponible sur : <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1900-v1-n1-ri03203/1041094ar.pdf> (consulté le 27/01/2022)
- Coiquaud, Urwana, and Isabelle Martin. "Entre Salariat Et Indépendance : Analyse Juridique Et économique De La Relation Franchisé-franchiseur." *Relations Industrielles* Volume 72. N°3 (2017): p.479-500.
- Colin Jean-Philippe, *FIGURES DU MÉTAYAGE : Étude comparée de contrats agraires (Mexique)* IRD Éditions, 2003
- Coupet, A., & Carpentier, P. La planification stratégique de l'entreprise progressiste : une façon de créer de la valeur. 2020. *Gestion*, volume 45 n°1, p.88-93.
- Crutzen Nathalie, van Caillie Didier, « Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants », *Humanisme et Entreprise*, 2010/2 (n° 297), p. 13-32.
- Deharo, G., Point, S., & Madanamoothoo, A. Les risques en entreprise : dialogues entre la gestion et le droit. 2014. *Management Avenir*, volume 8, p.135-143.

- Duarte J. E. S. Franquicias. Una Alternativa para Emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 27 juillet 2003. n°47, p. 116-121 [En ligne]: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239> (consulté le 9-11-2021)
- Duman, G. M., Tozanli, O., Kongar, E., & Gupta, S. M. (2017). A holistic approach for performance evaluation using quantitative and qualitative data: a food industry case study. *Expert systems with applications*, volume 81, p.410-422.
- Feuvrier, M. P. Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? 2014. *Management Avenir*, volume 2, 164-182. (en ligne) disponible sur <https://tinyurl.com/5xzwf9wb> (consulté le 12/03/2022)
- FFF.Le Code de déontologie européen de la franchise. Dernière mise à jour 2019 (en ligne) disponible sur : [https://www.franchise-fff.com/component/jdownloads/send/447-cadre-reglementaire/318-code-de-dontologie#:~:text=2\)%20Le%20Code%20de%20d%C3%A9ontologie,ensemble%20un%20r%C3%A9seau%20de%20franchise.](https://www.franchise-fff.com/component/jdownloads/send/447-cadre-reglementaire/318-code-de-dontologie#:~:text=2)%20Le%20Code%20de%20d%C3%A9ontologie,ensemble%20un%20r%C3%A9seau%20de%20franchise.) (consulté le 20/12/2021).
- Goullet, C., & Meyssonier, F. Le contrôle des réseaux de franchise. 2011. *Comptabilité Contrôle Audit*, volume 17 n°1, p.99-121. (En ligne) disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-comptabilite-controle-audit-2011-1-page-99.htm> (consulté le 02/02/2022)
- Hopkins, David M. (1996). « International franchising: standardization versus adaptation to cultural differences », *Franchising Research*, vol. 1, p. 15-24.
- Kaliappen, N., and Hilman, H. 2017. Competitive strategies, market orientation types and innovation strategies: finding the strategic fit. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, volume 13,n°3, p.257-261
- Klimaviciute, Justina, and Pierre Pestieau. "Dépendance et franchise." *Revue d'économie - financière* volumen 1 (2019) : p 147-153. (en ligne) disponible sur <https://www.cairn.info/revue-d-economie-financiere-2019-1-page-147.htm> (consulté le 09/12/2021)
- Koh, Y., Rhou, Y., Lee, S., & Singal, M. Does franchising alleviate restaurants' vulnerability to economic conditions? 2018. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, volume 42, n°4, p.627-648. (en ligne) disponible sur : <https://tinyurl.com/3sbbz5kn> (consulté le 16/02/2022).
- Lafontaine, F., & Bhattacharyya, S. The role of risk in franchising.1995. *Journal of Corporate Finance*, volume 2(n°1-2), p.39-74.
- Lagrange, S, Rochette C. Fidélité et réseaux mixtes : vers une nouvelle approche des zones d'attraction passagère comme fondement d'un choix entre succursalisme et franchise? Atelier de Marketing Stratégique–Faculté des Sciences Economiques Clermont. 2003, p 22.
- Landier, Hubert. "Pour une réforme de l'entreprise. Création de valeur actionnariale et création de valeur globale." *Futuribles* 2018 volume 426: p41-52. (en ligne) disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-futuribles-2018-5-page-41.htm> (consulté le 12/03/2022)
- Lavie Chloé, Devenir franchisé. Paris : First Editions, un département de Edi8 SAS, 07/03/2013, 240p Langue : Français.
- Lehmann-Ortega L., Garrette Bernard. *Strategor - 7e éd.: Toute la stratégie d'entreprise*: Paris, Dunod, 2016. 736 p. ISBN : 9782100750016. Langue : Français.
- Li-Tzang Hsu, Soo Cheong Jang, Deborah D. Canter. Factors Affecting Franchise Decisions in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, November 2010, Vol. 34, No. 4, p440-454 (en ligne) disponible sur: <https://doi.org/10.1177/1096348009350647> (consulté le 10/11/2021)

- Lon-Mu Liu, Siddhartha Bhattacharyya, Stanley L.Sclove,et al. Data mining on time series: an illustration using fast-food restaurant franchise data. *Computational Statistics & Data Analysis*,2001, vol.37 p455–476. [en ligne] [https://doi.org/10.1016/S0167-9473\(01\)00014-7](https://doi.org/10.1016/S0167-9473(01)00014-7) (consulté le 01-12-2021)
- Moon, Hyeyoung, et al. Influential factors for successful knowledge transfer in restaurant franchises. (2021): *Journal of Hospitality and Tourism Management* volume 46, p. 224-232. (en ligne) disponible sur: <https://urlz.fr/hUjH> (consulté le 07/12/2021)
- Othman Bensaid. *Une comparaison de la performance des différents types de franchises au Maroc*. Grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.) HEC Montréal. 2016. P.89
- Perdreau, F., & Fréchet, M. Learning, contractual capabilities, and contract duration changes in franchise networks.2022. *Journal of Retailing and Consumer Services*, volume 64, 102777.
- Pierandrei Laurent, Chapitre 4. Risques financiers, *Risk Management*. Paris, Dunod, « Management Sup », 2019, p. 109-134. URL : <https://www.cairn.info/--9782100788750-page-109.htm>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, volume 74 n°10, p.61-78.
- Rad, Carlos Javier Rodríguez, et al. "Identificación y análisis del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español: una perspectiva multisectorial. *Egitania Scientia* volume 4 (2009): p141.
- Rajiv P. Dant, Scott K. Weaven, Brent L. Baker & Hyo Jin (Jean) Jeon. An introspective examination of single-unit versus multi-unit franchisees *Journal of the Academy of Marketing Science* (2013) volume 41, pages473–496
- Roh, Y. S. Size, growth rate and risk sharing as the determinants of propensity to franchise in chain restaurants.2002. *International Journal of Hospitality Management*, volume 21 n°1, p.43-56.
- Sanfourche Guillaume. *La restauration rapide haut de gamme*. Mémoire de diplôme, Toulouse : Université de Toulouse – Jean Jaurès. Institut supérieur du tourisme de l'hôtellerie et de l'alimentation ISTHIA, 2021, 129 p., sous la direction de Zancanaro Frédéric.
- Sawant, Rajeev J., Mahima Hada, and Simon J. Blanchard. "Contractual discrimination in franchise relationships." (2021): *Journal of Retailing* volume 97 n°3 p.405-423. Elsevier <https://urlz.fr/hUjj> (consulté le 02/01/2022)
- Sun, Kyung-A., Sungbeen Park, and Zeya He. "Effect of franchising on restaurant firms' risk evaluations in the bond market." *International Journal of Hospitality Management* volume 83 (2019) : p.19-27. (en ligne) disponible sur : <https://urlz.fr/hUjt> (consulté le 09/12/2021)
- Tanzi Tullio, d'Argenlieu Pierre (2013), *Gestion des risques et création de valeur*. Lavoisier. 209p.
- Van Caillie, D. (2001), *Principes de comptabilité analytique et de comptabilité de gestion*, Editions de l'Université de Liège
- Veenhoven R., « Progrès dans la compréhension du bonheur », 1997, *Revue québécoise de psychologie*, Vol. 18, n° 2, p. 29-74.
- Veenhoven, R. Le bonheur du plus grand nombre comme but des politiques sociales. (2007). *Revue québécoise de psychologie*, volume. 28 (1) p.35-60.
- Vera L.Hoover David J.Ketchen Jr.James G.Combs. Why restaurant firm's franchise: An analysis of two possible explanations. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* Available online 13 October 2003, Vol. 44, Issue 1, February 2003, Pages 9-16 [en ligne] [https://doi.org/10.1016/S0010-8804\(03\)90041-3](https://doi.org/10.1016/S0010-8804(03)90041-3) (consulté le 26-10-2021)

-Weigel, R. Le rôle du franchiseur dans le développement de son réseau, une approche par les capacités dynamiques. 2020. *Management Avenir*, volume 120 n°6, p.47-65.

AUTRES :

Banque populaire, FFF, participation de Kantar. 17e Édition de l'enquête annuelle de la franchise, 2021, (en ligne) disponible sur : <https://www.banquepopulaire.fr/professionnels/artisan-commerçant-franchise/enquete-franchise/> dernière consultation 05/04/2022

Afonso Jemima, Chalancon Élodie, Hugonnard- Roche Manon, Terletskaia Olga, Devaux Alexis, L'Hebdo resto, Le N ° 1 des podcasts de l'hôtellerie et la restauration. Réalisé dans un cadre académique de la licence pro. OGEHR a L'IAE, Grenoble Disponible sur Spotify depuis le 07 juin 2020, avec une longueur de 48min. consulté le 12/12/2021.

TABLE DES ANNEXES

Annexe A	114
Annexe B	121
Annexe C	127

Annexe A

Entretien 1 : Expert sur la franchise du magasin professionnel Franchise Magazine

Moi : Bonjour monsieur, je me présente, je m'appelle Jose Manuel Perez, je réalise un travail de mémoire de recherche à l'institut supérieur de tourisme hôtellerie et alimentation à Toulouse. Ce travail est dans le cadre de ma première année de master donc l'objectif ici de notre interview c'est d'écouter les avis de professionnels dans le métier.

Du coup on essaiera de traiter 3 grand thématiques : le bénéfice du développement, le risque en entreprise et l'adaptation.

F : il dure combien de temps l'interview ?

Moi : mmm... le temps dépend beaucoup de vos réponses mais si jamais on doit arrêter pour que vous puissiez répondre aux questions des personnes du salon, on peut le faire pas de soucis. Je comprends que vous êtes occupées.

F : parfait, oui on fait comme ça pour pouvoir bien répondre à vous aussi par être dans la foulé hahaha

Moi : oui, merci beaucoup déjà pour votre temps.

F : pas de soucis.

Moi : bon on va profiter qu'il n'y a pas beaucoup de monde pour commencer. Est-ce que vous pouvez vous présenter, votre parcours professionnel ?

F : bah je suis chez franchise magazine donc c'est un groupe de media. Je suis expert franchise dans la société. Franchise magazine c'est une équipe de journalistes qui vous conseille pour bien choisir votre franchise et devenir franchisé et avant j'étais dans la franchise hotellière et voilà

Moi : Quelles sont selon vous les caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise ?

F : en franchise ?

Moi : euh.. oui, je tiens à vous dire que il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, c'est vraiment une interviews de commentaire selon l'esprit et ce que vous souhaitez répondre.

F : ok, je dirais donc l'accompagnement déjà , un des aspects principaux du système de la franchise c'est l'accompagnement cest le plus important , c'est ce qui maintenant touche beaucoup l'intérêt des futures franchisés c'est d'être bien accompagné, d'avoir un... accompagnement global même souvent le « clé en main », aussi avoir une preuve que le concept marche, souvent on peut avoir des mauvaises surprises quand on se lance en individuel, un concept qui n'est pas forcément bien encadré ou bien établis, qui marche pas forcément bien, même parfois des grandes marques qui sont en succursales, je pense que c'est oui, le support entre franchiseur et franchisé qui facilite de se développer. Aussi par exemple les avis de clients, maintenant les avis sont très importants donc je pense que les avis des franchisés actuels pour des futures franchisés est très important, structurer sont réseau...

Moi : ok , pour vous quelles sont les avantages économiques de la franchise ?

F : c'est une facilité de développement, c'est aussi débloquer , permettre une évolution beaucoup plus rapide, dépenser moins en élargissant son marché, s'engager avec moins d'argent, mais aussi booster son image, booster un développement pouvoir faire face a une concurrence aussi. En se développant plus rapidement on devient souvent plus fort que la concurrence, on se maitrise, il y a un maillage plus rapide donc la c'est un positionnement plus rapide.

Moi : d'accord je vois. Pour vous la rapidité de développement a-t-elle un impact sur les aspects économiques de l'entreprise ?

F : Euh... oui je pense. Oui ça a un impact , même là sur le salon on rencontre des gens qui justement ce sont développer, même des gros entreprises comme Bouygues qui essaye de se développer tranquillement, lentement, faire 10 ouvertures maximum et vous avez des petites entreprises comme en restauration qui se disent bon on va faire 50 restaurant... ça dépend beaucoup de leur stratégie.

Moi : oui je comprends. Pensez-vous que se développer en franchise a des avantages financiers ?

F : bah oui justement comme je disais avant c'est la force de la franchise pouvoir se développer rapidement sans trop dépenser. Mais cela dépend de la stratégie que souhaite prendre la franchise.

Moi : Pour vous quelles sont les avantages pour le franchiseur ?

F : ça... je pense qu'il y a plein d'avantage surtout maintenant avec le covid, il y a un suivi, quelqu'un qui se lance avec sa marque ou son concept, bah il n'aura pas le même suivi alors qu'en franchise il y a une certaine sécurité un suivi indirecte ou même directe des fois, le franchiseur ne veut pas qu'un franchisé se casse la gueule c'est pire pour son image a lui. Même si ce n'est pas sa faute cela impacterait tout le réseau.

Moi : d'accord. Quels impacts ont les redevances ?

F : Pour qui ?

Moi : pour les deux, franchisé ou franchiseur.

F : bah... déjà pour le franchisé c'est un plus un couts, c'est quand même une partie de leur chiffre d'affaire annuelle qui peut aller de 4 a même 15% cela dépend de chaque entreprise il faut être très conscient de cela. Mais c'est un paiement qui est très bénéfique, c'est justement une rémunération pour le partage d'un savoir-faire presque avec une certification de succès.

Et puis pour le franchiseur c'est son revenu, c'est pareil sont paiement après plusieurs années de recherches, de fautes et succès, c'est quand même lui qui a prouvé que son concept marche donc il a survécu plusieurs risques liée a l'entrepreneuriat. Après c'est quand même du financement pour tous les aspects globaux de la marque, la com, le réseau, les visites des animateurs... etc.

Moi : d'accord. Selon vous pourquoi c'est important de faire une étude des candidats à la franchise ?

F : eh oui, je pense que pour le franchiseur c'est très important de savoir a qui il va faire confiance du développement et de l'utilisation de son image et ses produits.

Moi : Quelles sont les bénéfices du développement local

F : de l'entreprise ? ou de la franchise en général ?

Moi : euh bah les deux.

F : le développement local permet déjà de prendre part de marché dans une zone spécifique. Elle sert aussi pour justement pouvoir prouver que le concept fonctionne. Après a niveau national bah c'est bénéfique pour pouvoir être présent dans toutes les régions donc visible pour toute la population. C'est plus facile de se développer si on connaît un peu la marque au moins, que si on est une petite franchise du sud de la France et qu'on veut s'implanter au nord et que pas beaucoup de personnes vous connaissent. C'est bien de trouver des villes phare pour être visible a plus de personnes dans le reste du pays.

Moi : ok. Maintenant du coup quelles sont les bénéfices de l'expansion à l'international ?

F : bah l'expansion international sert pareil de s'implanter dans une nouvelle marche pouvoir devenir le principal acteur du secteur auquel vous appartenez. Même si de nos jours c'est compliqué d'être le tout premier à proposer quelque chose dans les grandes villes. Peut-être dans les endroits plus petit... Mais justement il faut commencer quelque part si on veut s'étaler hors domicile.

Moi : ok je comprends. Qu'est-ce que le risque en entreprises pour vous ?

F : le risque en entreprise ? euh... si je dois... Sortir un mot... c'est compliqué. Mm... peut-être pour les petit franchisés qui viens dans le salon c'est le risque financier, après on peut aussi avoir autres risques mais je pense que si un concept marche pas les gens se retrouve en très vite difficulté, peut-être du coup le risque de faire le bon choix, le risque a l'erreur puisque voilà nous avons les grandes marques franchisés avec qui on a besoin d'un investissement financier plus grand pour entrer mais, nous avons aussi les marques plus petites auxquelles l'investissement ou l'apport financier principal n'est pas trop élevée mais ses petites entreprises ne sont pas non plus hyper solides peut-être.

Moi : ok je vois. Selon votre point de vue, la franchise est bénéfique pour réduire les risques ?

F : oui, largement. Justement en laissent de côté cet aspect de savoir bien choisir l'enseigne que on souhaite développer bah tout le reste c'est des réductions de risque pour l'entrepreneur. Sans hésiter je peux vous dire que la franchise réduit plusieurs risques liées à l'entrepreneuriat.

Moi : d'accord. Quelles sont les types de risques que vous connaissez liées à la franchise ?

F : euh... spécifique a la franchise, je dirais les mal formations, les malentendu liées aux contrats, vous vous engagez vous du coup petit jeune entrepreneur dans un contrat de long durée, vous signez un contrat avec une gros franchise americaine ou d'importe d'où, vite vous pouvez vous rendre compte que certains petits caractères vont vous poser beaucoup de soucis donc je pense le risque le plus important quand on se tourne vers la franchise pour un franchisé c'est tenir les contrats, bien sur que qu'ont soit pas a la fin laissé tout seul... le risque juridique

Moi : Pensez-vous selon les risques évoques que la franchise peut jouer un rôle de diminuteur.

F : oui comme dit auparavant, la franchise réduit les risques.

Moi : Selon vous, quelles sont les bénéfices du partage de risque ?

F : je pense que... euh... pour les deux c'est un bénéfice financier. Comme dit c'est... il y en a un qui va réussir de se développer plus rapidement et donc faire évoluer sa marque et donc vendre plus de produit, même réaliser une économie d'échelle, réduire les coûts. Et l'autre il part avec un concept qui est déjà rodée qui va réussir plus rapidement à dégager de l'argent et du profit, faire des économies de marge pour par exemple les coûts de matières et compagnies c'est ça je pense le principal. Une image de notoriété également un grand bénéfice.

Moi : ok. Pensez-vous que le partage de risque est un facteur de choix de la franchise comme mode d'entrepreneuriat ?

F : oui, bien sûr, c'est parce que on partage les choses que ils (les entrepreneurs) vont être prêts à faire et à s'engager dans un contrat.

Moi : Est-ce que vous considérez que la franchise réduit les taux d'échec en entreprise.

F : euh, oui je crois qu'il y a des études sur le sujet. Je crois que c'est banque populaire qui selon des analyses a sorti un pourcentage, je ne l'est pas en tête mais oui il réduit l'échec. Vous le savez ?

Moi : oui justement j'ai retrouvé ses enquêtes elles sont très intéressantes. Mais oui pareil, je n'est pas le chiffre, je devrais revoir pour vous le dire

F : oui...

Moi : Connaissez-vous l'impact qu'a eu les crises mondiales dans la franchise ?

F : ça dépend des franchises parce que vous voyez...euh.. J'ai parlé avec les chocolatiers et ils m'ont dit « oui tout c'est bien passé pendant le covid » donc ça dépend... mais oui il y a un impact c'est sûr mais ça c'est une question compliquée d'est que il y a une crise, elle impacte tout le monde quoi, la crise dans la restauration qu'elles soient en franchise ou pas si le gouvernement dissout on ferme bah on ferme.

Moi : oui bien sûr. Pensez-vous que le système de la franchise permet d'avoir une certaine « assurance » en cas de crise ?

F : ... oui, c'est compliqué de l'expliquer ou de le quantifier puisque chaque entreprise est différente mais oui je pense que oui.

Moi : Selon votre point de vue a-t-il une différence entre les bénéfices en termes de risques pour le franchisé que pour le franchiseur ?

F : eh... oui... mm... il y a une différence... le franchisé a plus un risque financier alors que le franchiseur a plus un risque d'image. Après les deux sont liées mais si on devait vraiment lier un risque à chacun je pense ce serait plutôt ça.

Moi : Pensez-vous que le franchiseur détient des privilèges supérieurs à celles du franchisé ?

F : euh... oui après pareil c'est compliqué parce que des privilèges d'un c'est grâce à l'autre et ainsi de suite. Le franchiseur contrôle tout le réseau, l'image, la direction

stratégique mais après c'est grâce aux franchisés que le franchiseur peut avoir des bénéfices. Et du coup le principal bénéfice pour le franchisé c'est la réduction de risque, être moins seul dans l'entrepreneuriat, ne pas avoir à se préoccuper par l'image, les coûts liés à la communication, l'accompagnement permanent.

Moi : ok, oui je comprends justement tout est lié même si le franchiseur n'est plus directement dans les points de ventes.

F : oui

Moi : bon du coup merci, passons au dernier thème c'est l'adaptation.

Moi : euh... Certains pensent que la franchise en restauration est seulement idéale pour les entreprises de fast-food, pouvez-vous me donner votre avis ?

F : non, c'est faux ça, non, totalement faux, justement les concepts de... plusieurs concepts existent en forme de franchise. Bien effectivement le fast-food c'est parce que c'est quelque chose qui n'est pas cher, facile de mettre en place, mais il y a plein de restaurants qui se lancent en concept de franchise, vous avez la boucherie, c'est un exemple parmi d'autres mais c'est un exemple qui a bien marché mais non je pense que c'est pas vrai. Même actuellement vous pouvez avoir plein d'exemple ici au salon il y en a un restaurant qui est concept c'est la restauration haut-gamme même presque gastro qui se développe en franchise

Moi : Oui je suis d'accord. Quelles sont selon vous les façons de s'adapter pour une franchise ?

F : c'est-à-dire ?

Moi : par exemple les changements des contrats, les changements de choix de candidat, de critères d'entrées, les nouvelles technologies.

F : l'adaptabilité c'est compliqué puisque voilà tout ce qui est juridique... alors que pour un franchiseur s'adapte plus euh... peut-être actualiser ses formes de production ou ventes, incorporer plus le digital. Mais je sais pas... euh... hahah c'est quoi cette question...

Moi : hahaha, pas de soucis.

Moi : Pour vous l'adaptation d'une franchise dépend de l'adaptation de l'accord contractuel ?

F : pas forcément, bah justement une franchise peut s'adapter en évoluant selon les nouvelles tendances dans la marche ou les nouvelles technologies. Les contrats peuvent rester les mêmes c'est juste plutôt les formations qui vont évoluer.

Moi : ok oui. Pour vous une franchise peut-elle être responsable envers l'environnement ?

F : oui, ici vous pouvez trouver des stands avec des entreprises que leur business plan entier est très centré sur les démarches du respect envers l'environnement.

Moi : Selon vous, les franchises bio et éco-responsables c'est quelque chose de possible ?

F : oui, bien sûr c'est le franchiseur qui doit faire ce choix mais oui c'est tout à fait possible.

Moi : Pour vous quelle est la principale différence entre un entrepreneur individuel et un entrepreneur en franchise ?

F : la différence principale, bah c'est cet aspect d'accompagnement et suivie du franchiseur, l'entrepreneur indépendant il a sa liberté de décision et son indépendance mais doit galérer pour se faire un nom, pour être vraiment un acteur de concurrence envers les autres. Alors que l'entrepreneur en franchise bénéficie de la notoriété de la marque avec la quel il se développe.

Moi : Connaissez-vous le concept « Dark kitchen » ?

F : oui.

Moi : Est-ce que selon vous les dark kitchen peuvent être des franchises ?

F : ... oui, mais pas direc... oui mais pas toute suite, fin c'est genre, dans un petit marché mais je pense que c'est un marché qui va s'ouvrir d'ici 5 ans à peut-être, qui va devenir mature en disant mais pour l'instant il y en a qui se lance en dark kitchen mais je ne suis pas sûr qu'il y a un énorme marché pour l'instant mais oui potentiellement.

Moi : euh... Pour vous l'exploitation de données est important en restauration ? (données des clients, données liée à la production.

F : oui, oui je pense que oui c'est important actuellement pas beaucoup d'entreprises arrivent à le faire par soit même, souvent il achètent des analyses de leur cible ou il y a des experts à qui ils font appel pour pouvoir les analyser mais je pense que oui c'est important et le data sera encore plus important d'ici quelques ans puisque c'est un grand moyen de pouvoir s'adapter correctement aux demandes et tendances du marché.

Moi : Selon vous les restaurants franchises sont plus performants dans la collecte et exploitation de données ? si oui. Pourquoi ?

F : euh.. pas forcément cela dépend de chaque entreprise. c'est une question d'éthique, selon chaque entreprise cela pourrait varier mais bon après t'a des poids lourds comme mcdo ou carrefour, qui font des études, analyse et exploitation de big data énorme. Pour adapter tout, la musique, les offres, la température, la luminosité, le temps d'attente. Ils comptent beaucoup sur cela pour pouvoir améliorer le service et les profits.

Moi : Quel impact pensez-vous qu'a l'exploitation de données dans les restaurants ?

F : bah comme dit avant tu peux améliorer l'expérience, la rentabilité, les produits proposés tout. La bonne exploitation de data peut améliorer les ventes, et réduire les dépenses ou pertes ou éviter la surproduction.

Moi : Quel est pour vous le futur des franchises en restauration ?

F : le futur de la franchise en restauration, euh... potentiellement justement le dark kitchen sont un gros point d'interrogation par ce que... est ce que le dark kitchen va

réellement faire sa place ou est ce que il vont disparaître. Je parle du marché français parce que je pense que sur autres marchés c'est sur que cela marche et va continuer de marcher. Mais dans le marché français c'est une question compliqué est ce que les gens sont assez consommateurs chez eux ? potentiellement sa marchera et ça a très bien marché auparavant mais est ce que c'est vraiment un choix que ferons les français ?

Très compliqué... a voir

Moi : ok , oui oui je vois. En quoi selon vous le modèle de la franchise est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?

F : bah, ça donne des vocations, vous rencontrez des personnes qui ont ouvert un restaurant ou on ouvert une boutique et qui après aux finale au bout de 20 ans on 15/ 20 boutique donc il passent d'un producteur, de quelqu'un qui est derrière le comptoir a un vrai manager de... plein de point de vente en forme de franchise. Puis ça peut permettre aux entrepreneurs de devenir leur propre patron ce qui est déjà une raison de plusieurs personnes, mais aussi d'arriver a des postes plus haut de ce qu'ils auraient pu atteindre dans autres entreprises. C'est un choix très juste si vous comme entrepreneurs vous voyez au-delà du simple petit local petit point de vente. La franchise c'est vraiment a la conquête du marché.

Moi : ok merci. L'entretien touche à sa fin, je tenais à vous remercier pour avoir répondu à mes questions et pour le temps que vous m'avez consacré.

F : ok avec plaisir

Moi : Avez-vous quelque chose a rajouter ?

F : non, je pense pas

Remerciements et prise de congé.

Annexe B

Entretien 2 : président co-fondateur de plateforme exploité en franchise

Moi : Bonjour monsieur, je me présente, je m'appelle Jose Manuel Perez, je réalise un travail de mémoire de recherche à l'institut supérieur de tourisme hôtellerie et alimentation à Toulouse. Ce travail est dans le cadre de ma première année de master donc l'objectif ici de notre interview c'est d'écouter les avis de professionnels dans le métier

Y : Bonjour, juste avant de commencer combien de temps ça va durer, vous ne m'avez pas dit.

Moi : ça va durer à peu près une heure.

Y : Bon d'accord ça va aller.

Moi : Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement. Votre parcours professionnel et le poste que vous occupez actuellement.

Y : eh. Beh moi je suis co-fondateur d'une société qui s'appelle Doctical qui est une plateforme de télésanté, qu'on a lancé il y a un peu plus... à peu près un an en fait c'est très récent, auparavant j'avais créé principalement une société de conseil en communication depuis plus ou moins quatorze ans, donc c'est un peu un changement de vie du coup en 2020 et mon parcours j'ai fait un MBA en finance et entreprise.

Moi : Ok merci beaucoup. Du coup je vais commencer par une première question. Quelles sont selon vous les caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise ?

Y : Pour moi ce qui facilite le développement d'une entreprise en franchise c'est... principalement cette idée de création assistée, j'en ai parlé pendant la conférence, c'est-à-dire quand on crée une boîte quand on est toute seule dans la nature bah il y a 100% des questions qu'il faut adresser et parfois des sujets qui sont loin de ses compétences donc ça peut être très compliqué. Avec... ce statut de la franchise quand je dis que c'est assisté c'est parce que il y a un certain nombre de sujets qui ont déjà été traités bah typiquement par la master franchise en terme de marque, communication, typiquement les grandes études de marché fin... ça c'est le premier point et deuxième points qui me viennent à l'esprit c'est de faciliter le développement en terme de croissance. La franchise permet de se développer rapidement sans trop dépenser.

Par exemple un restaurant dans une ville et que ça marche et que on se dit « bah c'est super » j'ai des gens qui reviennent, j'arrive à fidéliser ma clientèle et je continue à conquérir du marché on se dit bah on pourrait développer. Si je veux créer le même restaurant à Nantes et puis à Montpellier puis à Marseille puis à je sais pas où bah il faut que je recrute des gens il faut que je trouve des locaux il faut que j'aie sur place à Marseille, Nantes... c'est du temps c'est du risque autant opérationnel comme économique donc le statut de la franchise permet de dire voilà mon concept voilà la marque, ce qu'on vend, produit, ce qu'on propose aux clients bah je vais trouver des franchisés qui vont prendre le relais et qui vont ouvrir le même restaurant que moi avec la même marque et les mêmes produits mais à Lille, à Toulouse, Nice, Paris et ça va être un développement accéléré et facilité. Un vrai facilitateur de gestion de point de vente.

Moi : d'accord oui, je comprends, poursuivant... Quels impacts ont les redevances ?

Y : Eh ben... l'impact, il faut qu'il soit... eh... intelligemment calculée. Oui il a un impact puisque c'est quand même une partie du chiffre d'affaires de l'entreprise. Vraiment envisager ne pas pénaliser le business du franchisé donc ça peut être un revenu pour le franchiseur, aussi il peut être un moyen de paiement pour l'accompagnement mais celui doit avoir un impact limité pour le franchiseur puisque s'il aggrave trop ça rentabilité la boîte ne va pas marcher. Mais bon c'est quand même une façon de rémunérer le travail fait par le franchiseur qui permet au franchisé avoir également du succès donc c'est le juste. Il faut seulement savoir bien le calculer selon les entreprises.

Moi : Ok. D'accord. Pour vous la rapidité de développement a-t-elle un impact sur les aspects économiques de l'entreprise ?

Y : euh... oui bah oui forcément... si on se développe plus vite cela bénéficie le franchiseur mais aussi le franchisé puisqu'il peut opter pour acheter plus de point de ventes. C'est une façon de voir que le produit ou que la marque fonctionne. Donc oui ils ont un impact sur l'économie de l'entreprise

Moi : D'accord. Quelles sont les bénéfices du développement local pour une entreprise ?

Y : bah le développement local est bénéfique déjà pour se faire connaître dans son territoire, je part du principe qu'il est vertueux si on se développe rapidement, il rapport des ressources financières et donc plus il est rapide plus ça permet de développer rapidement la boîte, de moins avoir de concurrents et eh... et... de... de... prendre la place dans le marché

Moi : oui, prendre la place je vois. Pensez-vous que se développer en franchise a des avantages financiers ?

Y : euh... oui oui je pense en tout cas... je pense que ça s'applique à tout les secteurs de l'économie, il n'y a pas un secteur où on peut se dire « non c'est pas appliqué » (la franchise) euh... dans le B2B dans l'industrie ça fait sens, et même dans la restauration on peut le voir lors que on se développe en franchise on peut plus vite grandir et s'implanter dans le marché donc forcément plus de ventes que si on était resté un seul local.

Moi : OK. Pour vous quelles sont les avantages pour le franchiseur ?

Y : Pour les franchiseurs... comme j'ai pu le dire c'est surtout le développement, c'est pouvoir partager des ressources euh... en commun, au-delà de la marque... on peut aussi citer les approvisionnements, par exemple en restauration si j'ai un contrat avec un fournisseur pour 100 restaurants ou 10 je vais bien mieux acheter à meilleur prix que si j'ai un restaurant. C'est cet aspect d'économie d'échelle.

Moi : ok oui justement c'est bénéfique je pense moi aussi grâce à cela, l'économie d'échelle est un des principaux bénéfices autant pour le franchisé comme pour le franchiseur.

Y : oui... c'est ça...

Moi : Selon vous quelles sont les avantages pour le franchisé ?

Y : les avantages pour le franchisé bah j'ai dit le fait d'être assisté, de prendre moins de risque quand même et de donc c'est aussi une façon d'apprendre à créer une société, quitte après se développer et créer à son tour sa propre franchise.

Moi : oui, selon vous pourquoi c'est important de faire une étude des candidats à la franchise ?

Y : euh... pareil comme dit avant choisir ses partenaires c'est important, même s'il n'y a pas de lien direct le franchiseur dépend fortement du franchisé. Donc il faut bien choisir le candidat à la franchise pour aller avec l'esprit de l'entreprise et qu'eux aussi ils se sentent bien. Si les franchisés se sentent bien dans le réseau ils vont rester et même vouloir investir davantage.

Moi : oui. Je comprends. Passons maintenant à la deuxième thématique, le risque. Qu'est-ce que le risque en entreprises pour vous ?

Y : le risque en franchise je pense que le risque principal c'est de ne pas être en adéquation avec le contrat que je vais signer donc c'est pour ça qu'il faut bien se poser toutes ses questions qu'on a vu la... « est-ce que je suis en adéquation en termes de responsabilités sociales, environnementales... » « est-ce que la technologie ou les innovations m'impacteront... ? » tout c'est question c'est important de se poser avant puisque une fois le contrat signé c'est très très lourd et c'est très très lourd à déconstruire.

Moi : oui, je vois. Selon votre point de vue, la franchise est bénéfique pour réduire les risques ?

Y : euh... oui je pense, c'est pour ça que c'est un modèle qui fonctionne, le franchisé réduit les risques d'implantation hors contrôle et le franchisé réduit les risques de possible faillite.

Moi : Quelles sont les types de risques que vous connaissez liés à la franchise ?

Y : Apart le contrat déjà mentionné, peut-être la mauvaise gestion du réseau, euh... peut-être aussi... euh... aussi les problèmes de gestion, si un point de vente est en situation de problèmes cela impacte tout le réseau, pas de manière drastique mais cela peut être un risque.

Moi : Pensez-vous selon les risques évoqués que la franchise peut jouer un rôle de diminuteur.

Y : eh... oui je pense, la franchise permet de contrôler plusieurs aspects qui font diminuer certains risques, le franchiseur a déjà pensé aux stratégies d'implantation, de marché, de prix et beaucoup d'autres choses donc on pourrait dire que oui la franchise réduit les risques.

Moi : d'accord. Selon vous, quelles sont les bénéfices du partage de risque ?

Y : Les bénéfices de partage de risques... ? bon... la question est un peu redondante de ce qu'on a déjà parlé.

Moi : oui... Pensez-vous que le partage de risque est un facteur de choix de la franchise comme mode d'entrepreneuriat ?

Y : oui, oui, je suis d'accord c'est quand même connu pour réduire les risques des entrepreneurs vu que on exploite un concept qui marche déjà.

Moi : Connaissez-vous l'impact qu'a eu les crises mondiales dans la franchise ?

Y : non... je... je... pense que la franchise peut-être est un outil anti-crise, le système de la franchise peut s'adapter aux crises quel que soient. L'impact n'est pas gigantesque. Toujours grâce à cette idée de développement en assistance, en accompagnement.

Moi : d'accord. Pensez-vous que le système de la franchise permet d'avoir une certaine « assurance » en cas de crise ?

Y : Oui... bah justement c'est de même que pour la question d'avant peut-être le mot assurance n'est pas le bon mais oui la franchise et l'accompagnement aident les franchisés.

Moi : Ok. Selon votre point de vue a-t-il une différence entre les bénéfices en termes de risques pour le franchisé que pour le franchiseur ?

Y : non... quand même, puisque l'entrepreneur master c'est quand même le franchiseur lui il faut qu'il recrute des gens en qui il a confiance, il prend des risques également quand même, au recrutement et au développement de sa marque.

Moi : oui ok. Pensez-vous que le franchiseur détient des privilèges supérieurs à celles du franchisé ?

Y : Non pas vraiment, après vu que c'est lui le maître du concept c'est quand même lui qui contrôle.

Moi : passons maintenant au dernier thème : l'adaptation. Certains pensent que la franchise en restauration est seulement idéale pour les entreprises de fast-food, pouvez-vous me donner votre avis ?

Y : Oui, je pense que la franchise peut s'adapter à tous les business model, par contre c'est aussi la part des entreprises qui souhaitent se développer en franchise de s'adapter un peu et d'adapter ses business model au système de la franchise. Ce qui est important c'est de faire tout les contrats... etc adaptées au développement en franchise. Parce que par exemple le contrat de franchise n'est pas le même si on est McDonalds ou un restaurant bio un peu... euh... réserver un peu classique qui souhaite se développer en franchise. C'est souvent vu comme ça je pense, parce que les fast-foods ont un système de travail déjà standardisé, le principal facteur c'est la rapidité donc il faut avoir un contrôle pour du timing pour beaucoup de choses opérationnels donc c'est plus facile de standardiser cela et l'exporter aux autres points de ventes que par exemple d'exporter un savoir faire comme dans les restaurants traditionnels mais cependant il reste seulement un concept donc oui c'est adaptable aussi.

Moi : oui. Justement en poursuivant dans cet aspect de restaurant différents, bio. Selon vous, les franchises bio et éco-responsables c'est quelque chose de possible ?

Y : oui c'est une question d'éthique, la réponse est oui, il faut d'ailleurs. Mais ça ne reste quand même une question de chaque entreprise. Je pense même que c'est un sujet qui sera de plus en plus importants, ça va prendre encore plus d'importance.

Moi : Quelles sont selon vous les façons de s'adapter pour une franchise ?

Y : bah euh... comme dit auparavant c'est une question de contrat, mais aussi d'innover dans l'entreprise qui souhaitent se développer en franchise. Je ne sais pas si vous avez vu, dans le salon il y a un nouveau concept qui se présente, le food-court digital c'est des choses comme ça qui vont prendre aussi de l'importance dans les années à venir. Il faut savoir s'adapter autant dans les entreprises comme dans les contrats de franchise.

Moi : d'accord justement retournant vers ce que vous avez mentionné. Connaissez-vous le concept « Dark kitchen » ?

Y : oui je connais.

Moi : Est-ce que selon vous les dark kitchen peuvent être des franchises ?

Y : oui, oui, oui comme je l'ai dit, il n'y a aucun segment de l'économie qui ne soit pas adaptée à la franchise. Il faut juste adapter le contrat de franchisage pour le concept que l'on souhaite développer. Justement en reprenant l'exemple du food-court je ne sais pas comment ils adaptent cela mais s'ils sont ici c'est parce que c'est faisable. Donc je pense que oui sans problème les dark kitchen peuvent devenir des franchises.

Moi : ok oui. Pour vous l'exploitation de données est important en restauration ? (Données des clients, données liées à la production).

Y : eh... oui, bon même au-delà de la restauration. L'exploitation de données est une partie critique maintenant pour tous les secteurs de l'économie. Tout génère des données, le réel enjeu c'est les traiter et les savoir utiliser à la faveur de l'entreprise.

Moi : oui bah oui je vois. Pour vous quelle est la principale différence entre un entrepreneur individuel et un entrepreneur en franchise ?

Y : bah en soit l'entrepreneur qui a franchisé son entreprise était tout d'abord un entrepreneur individuel. Donc les processus sont plus ou moins pareil je pense. Mais après devenir franchiseur peut-être c'est l'aspect de développement sans besoin de gérer tous les points de ventes par soi-même.

Moi : Selon vous les restaurants franchises sont plus performants dans la collecte et exploitation de données ? si oui. Pourquoi ?

Y : euh... pas forcément. Peut-être les grands acteurs comme les franchises internationales du type McDonalds, Dominos, Starbucks... eux c'est des gageant des collectes des données. Mais après tout dépend du concept de chaque entreprise par exemple la collecte de data d'une entreprise de chocolatier n'est pas la même que celle d'un tutti pizza soi-disant alors que les deux sont des franchises.

Moi : oui je comprends. Quel impact pensez-vous qu'a l'exploitation de données dans les restaurants ?

Y : bah encore cela dépend des entreprises. Mais dans le fast-food c'est un peu dans tout, dans le temps de production, les produits les plus choisies par les clients, les heures de rush...

Moi : ok d'accord. Quel est pour vous le futur des franchises en restauration ?

Y : c'est un peu compliqué cette question. Je ne saurais pas vous donner une réponse mais peut-être le digital va avoir beaucoup d'importance.

Moi : et finalement en quoi selon vous le modèle de la franchise est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?

Y : quand vous dites fondement c'est une raison de pourquoi ont choisi la franchise ?

Moi : euh oui, on peut reformuler par en quoi la franchise est une raison pour devenir entrepreneur ?

Y : eh...ben... le développement déjà. Pouvoir se développer rapidement, l'accompagnement du réseau de la franchise également. Comme dit avant souvent quand on est tout seul dans une boîte on ne sait pas tout et on doit se tourner vers des experts mais qui coutent cher à l'entreprise. Alors que quand on est en franchise, le franchisé doit gérer son point de vente mais celui qui s'occupe de la globalité de l'image, de la stratégie, des études de marches et chalandises c'est le franchiseur, même si c'est aussi la responsabilité du franchisé de réaliser des études et d'être conscient d'où il veut développer la marque et également le pourquoi dans cet emplacement. Même si les redevances sont des part du chiffre d'affaire, c'est la rémunération fait en échange d'un grand savoir-faire déjà prouvée et étudié par le franchiseur. Dans certain contrats le franchisé n'a même pas besoin de chercher ou aménager un local c'est le franchiseur qui lui donne tout c'est la franchise de clés en main.

Moi : ah ok. Merci je pense que j'ai tout ce qui me faut. Je n'ai plus de question. Avez-vous des remarques ou autres choses à rajouter ?

Y : non pas du tout je dois partir aussi je donne une autre conférence dans le coté éducation franchise du salon. C'était très intéressant. Merci à vous. C'était un plaisir.

Moi : Merci beaucoup à vous d'avoir pris le temps dans votre temps de pause pour répondre à mes question et collaborer dans mon mémoire de recherche.

Y : Pas de soucis.

Moi : Bonne fin de journée et bonne continuation.

Annexe C

Entretien 3 : Responsable développement de marque.

(Franchise international. Origine : Etats-Unis)

Moi : Bonjour monsieur, je me présente, je m'appelle Jose Manuel Perez, je réalise un travail de mémoire de recherche à l'institut supérieur de tourisme hôtellerie et alimentation à Toulouse. Ce travail est dans le cadre de ma première année de master donc l'objectif ici de notre interview c'est d'écouter les avis de professionnels dans le métier. Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement.

X : ok. Je m'appelle x, je suis responsable développement du groupe napaqaro un groupe qui compte avec 4 marques, buffalo grill, Courtepaille, bun meat bun et la dernière en ouverture dans le marché de lequel je suis responsable Popeyes.

Moi : d'accord, très bien. Merci. Juste j'ai une question vous avez évoqué que vous êtes responsable de développement d'enseigne. Pouvez-vous m'expliquer un peu plus le rôle que vous avez dans votre entreprise ?

X :oui pas de soucis, le développeur d'enseigne comme son nom peu l'évoquer bah est responsable de recruter des nouveaux franchisés pour développer la franchise et étendre le réseau. Nous sommes aussi conseillers et on accompagne le franchisé dans le montage du projet jusqu'à l'ouverture.

Moi : Ah, ok je vois. Très bien du coup ça tombe bien on peut entrer dans le vif du sujet, toujours restant dans le thème du développement des franchise. Quelles sont selon vous les caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise ?

X : Le développement d'une entreprise généralement ? ou en franchise ?

Moi : eh... le développement d'une entreprise en général.

X : Je pense que ça doit être... la flexibilité, les capacités à s'adapter du coup donc la réactivité. Aussi je pense que connaître son marché est essentiel pour le développement d'une entreprise et non pas seulement pour le développement mais aussi pour l'activité en général. Une bonne gestion financière aussi est fondamental je pense mais oui le principal peut-être c'est savoir les forces de l'entreprise pour pouvoir se développer. J'ai répondu à votre question ?

Moi : Oui, oui, ne vous inquiétez pas vraiment dans cet interview il n'y a pas de bonne ni mauvaises réponses c'est plutôt votre avis sur les sujets qui nous intéresse. En parlent plus spécifiquement de la franchise. Quels impacts ont les redevances ?

X : les royalties ?

Moi : oui royalties.

X : Pour les royalties elles dépendent de chaque entreprise mais l'impact en franchise c'est basiquement pour financer le réseau. Elles peuvent être aussi utilisées pour la com (communication), le marketing, les cours ou accompagnement avant de devenir franchisé et beaucoup d'autres choses mais l'utilisation dépend de chaque entreprise aussi pour le

pourcentage de royalties à verser elle peut varier d'une enseigne à l'autre. C'est une partie du chiffre d'affaires oui, mais le franchisé gagne en contrepartie du savoir-faire.

Moi : d'accord. Oui justement en faisant un tour du salon j'ai pu voir les dossiers de quelques entreprises et j'ai constaté cela.

X : oui...

Moi : bon, restant dans le développement de l'entreprise en franchise. Selon vous pourquoi c'est important de faire une étude des candidats à la franchise ?

X : étude de candidats ?

Moi : oui, l'étude préalable au choix si accepter ou pas le dossier de candidat a devenir franchisé.

X : AH ! euh... en soit-ce n'est pas tellement un étude de candidat, c'est pas un concours Hahaha

Moi : hahah oui non mais par exemple quand la marque décide si le profil est correct ou pas, il y a un certain nombre de critères non ?

X : oui voilà, enfaite tout personne qui veut être franchisé peut déposer une demande a la franchise dans les sites de chaque entreprise. Après c'est vrai que beaucoup des franchisés sont des cas de reconversion pro et autres ils travaillent déjà dans le métier avant de se lancer avec un contrat de franchise. Mais pour la plupart du temps c'est par rapport au dossier financier que le choix est fait. Le candidat doit présenter son dossier de façon solide, si le franchiseur donne le droit a quelqu'un qui fera plus de dégâts qu'autre chose cela impacte non seulement le franchisé mais tout le réseau. Donc ça sa peut être défavorable pour le franchiseur, souvent on conseil aux entrepreneurs de faire des stages ou des contrats cours dans les enseignes qu'ils cherchent à reprendre pour connaitre l'activité donc si une personne a un dossier financier correct et qui comprend le fonctionnement et la raison du succès du franchiseur normalement ça doit bien se passer. Il cherche même souvent à en acheter plus de point de vente.

Moi : d'accord je comprends. Du coup si pensez-vous que si un candidat qui présente un bon dossier financier et qui est passionné par ce qu'il fait aura plus de probabilité de succès ?

X : je saurais pas vous dire des probabilités ni des chiffres mais oui c'est claire que si on aime ce qu'on fait c'est plus facile de bien se développer dans le réseau.

Moi : d'accord. Pour vous la rapidité de développement a-t-elle un impact sur les aspects économiques de l'entreprise ?

X : Le développement de la marque ?

Moi : oui, le développement ou croissance dans le marché.

X : oui bien sûr, par exemple certains couts fixes, dans des franchises on peut avoir des structures de livraisons ou d'approvisionnement, le lien avec le siège social est fort dans la franchise dont c'est le franchiseur qui est en charge de faciliter le plus possible les taches aux franchisés afin d'avoir un produit de qualité et standardisé pour tout le réseau. C'est justement pourquoi la franchise est intéressante, pour se développer rapidement avec le

moindre cout possible. C'est un des buts pouvoir améliorer sa présence dans le marché de façon rapide sans avoir à se ruiner.

Moi : ok oui je vois. Donc pour faire la différence entre le développement : quelles sont selon vous les bénéfices du développement local ?

X : développement local d'une marque.... Surtout un des principaux bénéfices est comme je l'ai dit avant de pouvoir avoir plusieurs points de vente dans le marché que ce soit dans la ville, régional ou national de façon rapide. En soit c'est pas trop compliqué, Si une marque marche dans une région elle a une forte chance de marché ailleurs en France aussi. Même si quelques aspects changent, certaines demandes des clients sont générales. Donc peut-être un des bénéfices est de pouvoir avoir plus de visibilité.

Moi : ok. Oui et maintenant pour l'expansion à l'international ?

X : l'expansion international c'est plus ou moins pareil. Apporter de la visibilité à la marque, après il faut faire attention pas parce qu'un enseigne marche en France elle va marcher ailleurs, donc il faut être un peu courageux mais aussi très attentive aux demandes des clients du nouveaux emplacement. Un des bénéfices peut être une majeure croissance, si une marque marche à l'international elle ouvre la porte pour d'autre possible investisseur donc plus de croissance pour la marque.

Moi : oui d'accord.

Moi : passent maintenant aux avantages économiques, Pensez-vous que se développer en franchise a des avantages financiers ?

X : Bien sûr, sinon on le ferais pas... hahaha

Moi : jajaja oui bah oui bien sûr. Mais pourquoi du coup ?

X : il faut que ça soit intéressant pour le franchiseur et pour le franchisé, c'est un partenariat d'avantage, il faut que ça soit intéressant pour les deux c'est un contrat gagnant/gagnant les redevances contre le savoir-faire, le savoir-faire partagé par le franchiseur permet aux franchisé de faire des économies, les partenariat avec des fournisseur de produit que ce soit régional ou même a échelle national c'est un des bénéfices des franchises. Également comme vous l'avez peut-être constaté pendant la crise les franchises ont quand même survécu, les redevances on servis pour faire venir dans les points de vente les animateurs de franchise c'est-à-dire les personnes qui font le lien entre le franchiseur et le franchisé pour des conseils, des aides, des guides etc.

Moi : ah ok oui je vois. Passant plus spécifiquement du côté du franchiseur. Pour vous quelles sont les avantages pour le franchiseur ?

X : Uniquement du franchiseur ?

Moi : oui, nous ferons les deux parties mais maintenant oui seulement pour lui.

X : eh ben... pour le franchiseur je pense que c'est le fait de pouvoir se développer sans devoir dépenser trop d'argent. Faire grandir sa marque avec l'aide des autres investisseurs(entrepreneurs).

Moi : ok oui, et maintenant pour le franchisé ? pour vous quelles sont les avantages pour le franchisé ?

X : eh... c'est prendre en main un métier, fin... même un poste en tant que chef d'entreprise qu'il n'aurais peut-être pas pu faire sans l'aide d'un franchiseur, si l'on prend l'exemple d'une restauration, le restaurateur vous apporte un savoir-faire. Si vous n'est pas en franchise vous devez tout faire par vous-même là on vous apporte un savoir-faire, des outils, des logiciels, ça permet d'accéder à l'entrepreneuriat pour moi, peut-être à un plus grand nombre de personnes, également en fonction de la marque la puissance de la marque peut avoir des bénéfices pour sa notoriété donc des risques différents en effet que de repartir de zéro.

Moi : oui bah oui bien sûr, et justement pensez-vous qu'une notoriété et clientèle établies sont bénéfiques pour l'entreprise ?

X : oui, ça rassure, pour le franchisé bien sûr ça rassure, quand une marque a déjà une clientèle et une notoriété les entrepreneurs ressentent plus de sécurité ou même une certaine assurance au moment de dépenser leur argent sur les aspects comme les frais d'entrée ou les redevances. Ils savent que c'est moins risqué que de mettre eux même leurs propres établissements.

Moi : selon vous pourquoi c'est important de faire une étude des candidats à la franchise ?

X : pourquoi c'est important mon travail hahaha.

Moi : haha oui plus ou moins.

X : bah parce que le franchiseur doit faire aussi attention à qui il confie sa marque. Normalement vu qu'il y a l'accompagnement et des guides pendant le montage du projet l'échec d'un point de vente n'est pas trop probable, mais justement c'est parce que nous effectuons des études sur les valeurs, ce qu'il cherche vraiment, la façon de manager ou même les différentes situations financières des candidats pour pouvoir recruter la personne la mieux adaptée pour la marque afin de retrouver moins de risques. Il y a beaucoup de marques et de concept en franchise, pas toutes les personnes sont adaptées aux mêmes modèles.

Moi : ok je comprends. Vous avez évoqué la notion de risque est-ce que vous pouvez me dire Qu'est-ce que le risque en entreprises pour vous ?

X : le risque en entreprise de façon général peut être les mauvais recrutements, les risques financiers, d'hygiène, les risques internes/externes, sécurité, et je pense que il doit en avoir plus mais j'ai plus en tête

Moi : ok. Selon votre point de vue, la franchise est bénéfique pour réduire les risques ?

X : euh... oui je dirais que oui, on peut dire que c'est un diviseur de risque, tout les risques liées à l'entrepreneuriat se divisent entre le franchiseur et le franchisé

Moi : ok. Selon vous, quelles sont les bénéfices du partage de risque ?

X : justement partager les possibles dégâts ou situation d'incertitude dans l'entreprise, nous l'avons pu voir surtout dans ses dernières années de covid. Les franchisés ont été très accompagnés par le réseau ce sentiment d'appartenance et de support du réseau entier fait

qu'ils se sentent moins en danger. Et ce n'est pas seulement un sentiments, ils sont en moindre risque que les individuels.

Moi : Pensez-vous que le partage de risque est un facteur de choix de la franchise comme mode d'entrepreneuriat ?

X : oui, je le vois tous les jours. Les entrepreneurs veulent des assurances pour leur investissement et la franchise peut le faire.

Moi : Selon votre point de vue a-t-il une différence entre les bénéfices en termes de risques pour le franchisé que pour le franchiseur ?

X : oui, il y a une différence, ils n'ont pas les mêmes risques mais cela ne veut pas dire que c'est moins important le rôle d'un ou de l'autre.

Moi : Pensez-vous que le franchiseur détient des privilèges supérieurs à celles du franchisé

X : euh... je ne dirais pas des privilèges, c'est un statut qu'il gagne après avoir lui effectué toutes le risques au début pour faire marcher son concept tout seul au début.

Moi : Certains pensent que la franchise en restauration est seulement idéale pour les entreprises de fast-food, pouvez-vous me donner votre avis ?

X : non je suis pas d'accord, c'est un peu con de dire ça, il y a un salon entier remplis de différents concepts, marques, business models totalement différents. La franchise s'adapte a tout type de concept il faut seulement savoir où tu veux emmener ton entreprise.

Moi : Selon vous, les franchises bio et éco-responsables c'est quelque chose de possible ?

X : Oui c'est possible de plus en plus les franchiseurs cherchent d'incorporer ses notions de développement durable dans leurs concepts.

Moi : Connaissez-vous le concept « Dark kitchen » ?

X : oui

Moi : Est-ce que selon vous les dark kitchen peuvent être des franchises ?

X : oui tout a fait, il y en a déjà. Si je ne me trompe pas ici a paris il y a une marque déjà en franchise, après vous avez également les marques comme FC qui proposent un concept innovateur de foodcourt en forme de dark kitchen. Je ne connais pas totalement leur fonctionnement mais je pense que c'est en dark kitchen.

Moi : ok oui je les ai vu. Pour vous quelle est la principale différence entre un entrepreneur individuel et un entrepreneur en franchise ?

X : La principal différence c'est justement comme je l'est dit avant, l'accompagnement, et les bénéfices a en prendre. S'il n'y aurait pas de différence tout le monde serait entrepreneur individuel. Mais non, la franchise représente une façon facile d'entreprendre.

Moi : Quel impact pensez-vous qu'a l'exploitation de données dans les restaurants ?

X : très important, surtout dans des concepts comme celui que je développe, les fast-food exploitent énormément la data, autant en prod (production) comme dans l'aspect

commercial, tout ses application, cartes de fidélités en ligne, etc. c'est des collecteur de données mais énormes.

Moi : et finalement en quoi selon vous le modèle de la franchise est un fondement pour le choix d'entrepreneuriat dans le secteur de la restauration ?

X : J'ai pas compris la question

Moi : euh.. Selon vous pourquoi la franchise est intéressante pour les entrepreneurs en restauration ?

X : eh.. bah je pense que ça dépend pour qui, si c'est pour le franchisé c'est par les bénéfices qu'apporte la franchise comme dit avant c'est être accompagné tout au long du processus de création, bénéficier de la notoriété et du succès d'une marque déjà établis dans le marché que les gens connaissent et qui compte déjà avec une valeur. Après pour le franchiseur c'est intéressante parce que ça permet de réduire les couts de développement, de se détacher des aspect liée a l'activité, faire d'une marque qui marché une marque reconnu avec grand notoriété dans un territoire ça peut être régional ou à échelle national ou même international.

Moi : ah ok. Merci. Je n'ai plus de question. Avez-vous des remarques ou autres choses à rajouter ?

X : non pas du tout. C'était très intéressant. Merci.

Moi : Merci beaucoup à vous d'avoir pris le temps pour répondre à mes questions et collaborer dans mon mémoire de recherche.

X : Pas de soucis.

Moi : Bonne fin de journée et bonne continuation.

TABLE DES FIGURES

Figure 1 - Boucle de rétroaction.	16
Figure 2 - Axes de création de valeur	21
Figure 3 - Schéma évaluation de la valeur	21
Figure 4 - Schéma de la franchise	26
Figure 5 - Cycle de développement	47
Figure 6 - Nuage de mots : la franchise	59
Figure 7 - schéma possible étapes de la gestion de risque	62
Figure 8 - Graphe rentabilité du risque	73
Figure 9 - Chiffre clés Au Bureau	84
Figure 10 - Concept Berliner	85
Figure 11 - Système °FC	88
Figure 12 - Marques de l'enseigne Dark Kitchen Panorama Group	90
Figure 13 - Schéma de justification terrain	105
Figure 14 - Méthodologie envisagée travail master deux	109

TABLE DES TABLEAUX

<i>Tableau 1- : Les niveaux de bonheur selon Veenhoven (1997)</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 2 - Quatre sortes de satisfaction</i>	<i>18</i>
<i>Tableau 3 : Conférences assisté</i>	<i>103</i>

TABLE DES MATIÈRES

<i>Remerciements</i>	6
<i>Sommaire</i>	7
INTRODUCTION GÉNÉRALE	7
PARTIE 1.- LE SECTEUR DE FRANCHISES EN RESTAURATION.	10
<i>Introduction première partie</i>	11
CHAPITRE 1. QU'EST-CE QUE LA BONNE GESTION EN RESTAURATION ?	13
1. La fluidité dans l'entreprise : le facteur humain dans la restauration.	13
1.1.- La planification	14
1.2.- La mesure et le contrôle.	15
1.2.1.-Action et réaction	16
1.3.- La capacité à attirer une clientèle et des bénéfices pour l'entreprises.	16
2. Le sentiment de « plaisir » dans l'entreprise.	17
2.1.- Une entreprise adaptée à chaque personnalité.	18
2.2.- La gestion du plaisir dans l'entreprise : un vrai enjeu.	19
3. La création de valeur dans l'entreprise en restauration	20
3.1.- Capacité d'organisation	22
3.2.- L'exploitation	22
3.2.1.- Le flux monétaire	23
3.2.2.- Digital	23
3.3.- Capacité à se développer et innover.	24
CHAPITRE 2. QU'EST-CE QU'UNE FRANCHISE ?	26
1 – Un outil spécifique : Histoire et évolution.	27
1.1.- Les origines.	27
1.2.- Une ère nouvelle.	28
2 – Un accord commercial.	29
2.1.- Le développement du système.	30
2.1.1.- la duplication d'un succès.	30
2.2.- Le cadre législatif.	31
2.2.1 : Le D.I.P.	32
3 – La Franchise en France.	33
3.1.- FFF : La Fédération Française de la Franchise.	33
3.1.1.- Les mission.	34
3.1.2.- Organisation interne et d'autre membres.	34
3.2.- Chiffres clés en France.	34
3.2.1.- Profil des franchiseurs et des franchisés.	35
3.3.- Quelles sont les franchises les plus rentables ?	36

CHAPITRE 3. Les facteurs de réussite de la franchise en restauration.	38
1. L'entreprise Franchis : Analyse des dimensions des facteurs dans la franchise.	38
1.1.- Capital symbolique.	38
1.2.- Capital économique	38
1.3.- Capital humain.	39
1.4.- Capital de données.	39
2. Le facteur de l'adaptabilité.	39
2.1.- La franchise local : moyen de se développer à un faible coût.	40
2.2.- La franchise international : Intégration dans un nouveau marché.	40
3. Le facteur du jeu de rôles.	41
3.1.- Analyse du rôle du franchiseur dans le succès de la marque.	41
3.2.- Analyse rôle du franchisé dans le succès de la marque.	41
4. Les corporation multi-brands : Le facteur du développement par société multi-marques.	42
Conclusion première partie	43
Partie 2.- Modèle des franchises : Facteur de propension à l'entrepreneuriat	45
Introduction deuxième partie	46
CHAPITRE 1. Au point de vue économique : la franchise est bénéfique pour le développement d'un restaurant.	47
1. Caractéristiques qui facilitent le développement d'une entreprise.	47
1.1. Impact de la franchise au modèles économiques.	48
1.1.1.- Apport économique : redevances	48
1.1.2.- Capacité de recruter des profils adaptés à chaque entreprise.	48
1.1.3.- Indépendances juridiques du franchisé	49
1.2. Rapidité du développement	50
1.2.1.- Développement local, la conquête du marché	51
1.2.2.- Expansion à l'international	51
2. Avantages économiques, sources de développement.	52
2.1. Pour le Franchiseur	53
2.1.1.- Accès rapide à un réseau contre le succursalisme	53
2.1.2.- Un suivie strict mais indirect	53
2.1.3.- Reduction couts de production et meilleure offre.	54
2.2. Pour le franchisé entrepreneur :	57
2.2.1.- Crédibilité de la marque et sa force	57
2.2.2.- Sécurité pour l'entrepreneur	58
CHAPITRE 2. Notion du risque : Réduction des risques, un bénéfice de la franchise.	60
1. Les risques en entreprises : qu'est-ce que le risque ?	60

1.1.	La notion du risque	61
1.1.1.-	La gestion du risque implique...	61
1.1.2.-	... Par conséquent	62
1.1.3.-	Stratégies de gestion des risques de l'entreprise.	63
1.2.	Types de risques auxquelles font face les entreprises de restauration.	64
1.2.1.-	Stratégiques	65
1.2.2.-	Juridique, légaux, fiscaux	65
1.2.3.-	Financiers	65
1.2.4.-	Opérationnels	66
2.	Le partage de risques en franchise.	66
2.1	Réduction du risque	67
2.2.-	Risque de l'entrepreneuriat : Taux d'échec réduit	68
2.2.1.-	Les finance, un risque dans les entreprises	69
2.2.2.-	Les crises.	69
2.3.-	Le partage de risques : Bénéfices bilatérales.	70
2.3.1.-	Situation de risque pour le franchiseur	71
2.3.2.-	Situation de risque pour le franchisé	72
2.4.-	La rentabilité du risque	73
3.	Les limites : un déséquilibre structurel.	74
3.1.-	La condition privilégiée du Franchiseur.	74
3.1.1.-	A la tête du contrôle du concept	74
3.1.2.-	Maitrise juridique du concept	75
3.1.3.-	Maitrise de la direction du réseau	75
3.2.-	La condition de faiblesse du futur franchisé	76
3.2.1.-	Le candidat à la franchise, future franchisé en situation de « entrepreneuriat captive »	77
3.2.2.-	Le contrat de franchise une matérialisation de la volonté du franchiseur.	78
3.3.-	Le risque évolutif	78
3.3.1.-	La franchise : une forme de croissance contractuelle.	79
CHAPITRE 3. Adaptabilité : La franchise : adaptée aux nouveaux types de restauration ? 81		
1.	L'outil de la franchise s'adapte à tout type de tendances	81
1.1 :	La Franchise dans les différentes offres.	81
1.2 :	Les tendances	84
2.	La franchise dans le monde des Dark Kitchens	89
2.1.-	Les deux principaux modèles d'Operations des Dark Kitchens	90
2.2.-	La porte des « host kitchens » pour le monde de la franchise	91
2.3.-	La franchise s'adapte pour suivre les nouvelles tendances	92
Conclusion deuxième partie		94
Partie 3 : Méthodologie et terrain d'application		95
Introduction troisième partie		96

CHAPITRE 1. Méthodologie probatoire de master un	97
1. Méthodologie choisie	97
1.1.- Echancier de travail : le planning	97
1.2.- Théorie choisie	98
2. Méthodologie « terrain »	99
2.1.- Méthode qualitative	99
2.2.- Personnes interrogées et guide d'entretien.	100
Guide d'entretien exploratoire	101
2.3.- Le salon : Franchise expo Paris by FFF.	102
CHAPITRE 2. Terrain d'application	104
1. Rappel des objectifs par hypothèses	104
1.1.- Terrain d'étude choisie.	105
2. Justification du terrain	105
CHAPITRE 3. Méthodologie envisagées et perspective de l'avenir.	107
1. Méthodologie	107
1.1.- L'échantillon	108
1.2.- Composition des résultats	108
2. Stage envisagé en master deux.	108
3. Perspective de l'avenir projet professionnel personnel	109
Conclusion GÉNÉRAL	111
BIBLIOGRAPHIE	114
TABLE DES FIGURES	133
TABLE DES ANNEXES	113
TABLE DES TABLEAUX	133
TABLE DES MATIÈRES	133
Resumé	137

RÉSUMÉ

Depuis sa création officielle au 19^e siècle, le nombre d'entrepreneurs dans le domaine de la franchise, globalement, ne cesse que d'augmenter. Dans ce travail de recherche, nous nous sommes interrogés sur le fondement qui attire les entrepreneurs à développer leur marque ou enseigne en forme de franchise en restauration. Ayant une gestion spécifique au métier, ainsi que des facteurs influenceur envers la bonne gestion, la réussite de la franchise dans le secteur des CHR (cafés, hôtels, restaurants) dépend de plusieurs facteurs clé. Notamment les accords entre franchiseur et franchisé, les bénéfices économiques, le partage de risques et l'adaptabilité du système envers les nouvelles tendances. Par conséquent, quand ses critères sont atteints, la franchise apparaît comme une réponse au besoin d'entrepreneuriat présent dans les nouvelles générations.

Mots-clefs : Franchise. Restauration. Bénéfices. Accord. Risque. Adaptation.

ABSTRACT

Since its official creation in the 19th century, the number of entrepreneurs in the field of franchising has been steadily increasing ever since. This study intends to explain the reasons that attract entrepreneurs to develop their brand or companies in the form of a franchise. With specific management needs, as well as influencing factors towards good management in the restaurant industry, the success of a franchise in the sector depends on various key factors. In particular, good agreement between franchisor and franchisee, the economic benefits, the risk sharing, and the adaptability of the system to new trends. Therefore, when these criteria are met, franchising appears as an answer to the need for entrepreneurship presented in the new generations.

Keywords: Franchising. Restaurant Firms. Agreements. Risk Sharing. Adaptability. Economic benefits.

RESUMEN

Desde su oficialización como concepto en el siglo XIX, el número de emprendedores en el ámbito de la franquicia no ha dejado de aumentar desde entonces. Este estudio pretende explicar las razones que atraen a los empresarios a desarrollar su marca o empresas en forma de franquicia. Con unas necesidades de gestión específicas, así como los factores que influyen en una buena gestión en la industria de restaurantes, el éxito de una franquicia en el sector depende de varios factores clave. En particular, un buen acuerdo entre franquiciador y franquiciado, los beneficios económicos, el reparto de riesgos y la adaptabilidad del sistema a las nuevas tendencias. Por lo tanto, cuando se cumplen estos criterios, la franquicia aparece como una respuesta a la necesidad de emprendimiento que se presenta en las nuevas generaciones hoy en día.

Palabras clave: Franquicia. Restaurantes. Contrato. Riesgo Compartido. Beneficios financieros. Adaptabilidad.