



UNIVERSITÉ  
DE TOULOUSE  
LE MIRAIL

UNIVERSITÉ DE TOULOUSE II – LE MIRAIL

CENTRE D'ÉTUDES DU TOURISME, DE  
L'HÔTELLERIE ET DES INDUSTRIES DE  
L'ALIMENTATION



**MASTER MANAGEMENT DES INDUSTRIES DU TOURISME  
ET DE L'HÔTELLERIE**  
Parcours « Hôtellerie-restauration »

**MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# La Franchise en restauration

En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure  
compétitivité, rentabilité et pérennité ?

Présenté par :

**ARTHUR VELLAS**

Année universitaire : 2009 – 2010

Sous la direction de : **Abdallah Gabsi**

Le CÉTIA de l'Université  
de Toulouse II–Le Mirail n'entend  
donner aucune approbation, ni  
improbation aux opinions émises dans  
les mémoires de recherche. Ces  
opinions doivent être considérées  
comme propres à leur auteur(e)



UNIVERSITE  
DE TOULOUSE  
LE MIRAIL

UNIVERSITÉ DE TOULOUSE II – LE MIRAIL

CENTRE D'ÉTUDES DU TOURISME, DE  
L'HÔTELLERIE ET DES INDUSTRIES DE  
L'ALIMENTATION



**MASTER MANAGEMENT DES INDUSTRIES DU TOURISME  
ET DE L'HÔTELLERIE**  
Parcours « Hôtellerie-restauration »

**MÉMOIRE DE DEUXIÈME ANNÉE**

# La Franchise en restauration

En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure  
compétitivité, rentabilité et pérennité ?

Présenté par :

**ARTHUR VELLAS**

Année universitaire : 2009 – 2010

Sous la direction de : **Abdallah Gabsi**

## Remerciements

Je souhaite remercier tout d'abord M. Abdallah Gabsi pour son implication et ses précieux conseils qu'il a su me prodiguer pour l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à adresser mes remerciements à M. Jean Pierre Poulain et l'ensemble de l'équipe pédagogique du CETIA pour leurs enseignements.

Je remercie également M. Sébastien Billieres, Responsable opérationnel du Département, et l'ensemble du personnel du Département franchise du groupe Flo, pour leur accueil, leur disponibilité tout le long de la durée du stage.

# Sommaire

|  |      |
|--|------|
| Chapitre 1 : .....   |      |
| La franchise une stratégie de développement pour les chaînes de restauration ..... | p 13 |
| Introduction chapitre 1 .....  | p 14 |
| 1. Qu'est ce que la franchise ?.....   | p 15 |
| 1.1 Définition et approche de la franchise.....                                    | p 15 |
| 1.2 La relation franchiseur franchisé.....   | p 21 |
| 2. Etat des lieux de la restauration commerciale.....                              | p 23 |
| 2.1 Présentation du secteur.....   | p 23 |
| 2.2 Évolution de la demande .....  | p 27 |
| 3. Le groupe Flo .....   | p 30 |
| 3.1 Historique .....   | p 30 |
| 3.2 Les grandes enseignes du groupe .....  | p 31 |
| 3.3 La franchise dans le groupe Flo .....  | p 38 |
| 3.4 Les chiffres clés du groupe.....   | p 45 |
| 3.5 Forces et faiblesses du groupe Analyse SWOT .....                              | p 51 |
| Conclusion chapitre 1 : .....  | p 52 |
| Chapitre 2 : .....   |      |
| Animer un réseau de franchise .....  | p 54 |
| Introduction chapitre 2 .....  | p 55 |
| 1. L'animation d'un réseau.....  | p 56 |
| 1.1 Définition d'un réseau .....   | p 56 |
| 1.2 L'animation d'un réseau de franchise .....                                     | p 57 |
| 1.3 L'animation, un critère déterminant de la pérennité d'un réseau.....           | p 60 |
| 2. La qualité dans la restauration.....  | p 61 |
| 2.1 Définition de la qualité .....   | p 61 |
| 2.2 Les objectifs et les enjeux d'une démarche qualité en restauration .....       | p 62 |
| 2.3 La mise en place de la démarche qualité au sein des franchisés. ....           | p 63 |
| 2.4 Les indicateurs de qualité .....   | p 64 |

|     |   |      |
|-----|---|------|
| 3.  | L'animation par la démarche qualité.....                          | p 66 |
| 3.1 | La qualité comme outil de pérennité d'un réseau .....             | p 66 |
| 3.2 | Un exemple d'animation qualité :« Courtepaille ». .....           | p 67 |
| 3.3 | L'animation par la démarche qualité : un effet synergie.....      | p 68 |
|     | Conclusion chapitre 2.....  | p 69 |
|     |   |      |
|     | Chapitre 3 : .....  |      |
|     | Le contrôle au sein du groupe Flo .....                           | p 71 |
|     | Introduction chapitre 3 .....                                     | p 72 |
| 1.  | Diagnostic des savoir-faire au sein du groupe Flo .....           | p 73 |
| 1.1 | Définition du Savoir Faire.....                                   | p 73 |
| 1.2 | Diagnostic du savoir-faire chez Hippopotamus .....                | p 76 |
| 1.3 | Diagnostic du savoir-faire chez Tablapizza .....                  | p 77 |
| 1.4 | Diagnostic du savoir-faire chez Taverne du Maître Kanter .....    | p 78 |
| 1.5 | Diagnostic du savoir-faire chez Brasserie Flo.....                | p 79 |
| 2.  | Transmission du savoir-faire .....                                | p 80 |
| 2.1 | L'apprentissage .....   | p 80 |
| 2.2 | Les Manuels .....   | p 82 |
| 2.3 | Analyse de l'apprentissage.....                                   | p 83 |
| 3.  | le contrôle du réseau de franchise. ....                          | p 84 |
| 3.1 | Les différents modes de contrôle .....                            | p 84 |
| 3.2 | Les caractéristiques du contrôle du réseau chez Flo .....         | p 85 |
| 3.3 | Évaluation des performances au sein du département franchise..... | p 86 |
| 4   | Fiches préconisations .....                                       | p 87 |
| 4.1 | Exemples de fiches préconisations.....                            | p 91 |
| 4.2 | Limites de nos préconisations                                     |      |
|     | Conclusion chapitre 3.....  | p 92 |

## Introduction générale

La restauration ne fait que consolider sa place dans le secteur tertiaire en général et dans le domaine du tourisme en particulier. Notre société évolue profondément et la fréquentation des restaurants relève des pratiques courantes des sociétés modernes. Dans les jours ouvrables, la pause déjeuner se fait souvent au restaurant et durant le week-end, parmi les lieux d'évasion figurent bien évidemment les restaurants. Le plaisir de se retrouver autour d'une table ne fait que se confirmer au fil du temps. Aussi, relève-t-on que la restauration représente près de 10 % du budget des ménages. En moyenne, un habitant consacre 1300 € HT par an à cette rubrique des dépenses.

La restauration joue un rôle économique clé. De ce fait, elle est donc considérée, à juste titre, comme un facteur incontournable de la sortie de crise. La baisse du taux de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (T.V.A) génère une baisse des prix et encourage une meilleure fréquentation des restaurants.

Il existe en France plus de 400 enseignes de restauration qui sont plus ou moins structurées ; leur développement se présente comme une exigence de premier ordre. Tel est le sentiment que partagent les professionnels et les usagers. La concurrence conditionne l'amélioration de la qualité.

On distingue principalement plusieurs modalités de développement fondées bien évidemment sur différentes formes de croissance :

- La croissance interne qui permet à une entreprise de se développer à partir de ses propres ressources.
- La croissance externe faisant appel à une intervention extérieure :
  - o Les fusions et acquisitions signifient qu'une entreprise en absorbe une autre.
  - o Les alliances et les partenariats sont des stratégies de développement couramment pratiquées. L'alliance se définit par la collaboration de deux entreprises concurrentes alors que le partenariat est la collaboration de deux entreprises qui ne sont pas concurrentes.
- Les situations intermédiaires et plus principalement le système des réseaux sont des collaborations de manières plus ou moins informelles. On distingue la concession, la licence de marque et la franchise.

La concession permet de lier une marque, une enseigne et une succursale. La licence de marque est la collaboration entre un créateur d'entreprise et un entrepreneur. Chacun ayant des obligations : pour l'entrepreneur des obligations concernant la publicité, le marketing ou la formation. Concernant le créateur d'entreprise, les obligations concernent les activités comme la production, la distribution ou la vente. La franchise, sur laquelle repose notre étude, est un contrat assez similaire à celui de la licence de marque mais dans lequel il existe une obligation du respect du savoir-faire.

La franchise requiert donc un respect des procédures et des standards de chaque marque, de chaque réseau.

La franchise est une technique nouvelle dans le domaine de la restauration. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché à l'étudier et à relever ses caractéristiques et ses spécificités. A cela vient s'ajouter la rareté des études faites dans ce domaine. Et cela présente un intérêt particulier pour moi d'autant plus que la franchise est à l'heure actuelle une stratégie de développement en plein essor, non seulement dans ce secteur mais dans la plupart des activités commerciales.

Ainsi on compte près de 1037 enseignes franchisées dans plus de 90 activités.

Les raisons du succès de la franchise sont évidentes. Sur un marché où la compétition est de plus en plus difficile se grouper permet certains avantages.

Se grouper permet donc d'acheter en plus grande quantité, de disposer de grands moyens pour imposer son image de marque, d'aider et de mettre sur pied un grand nombre de services, comme par exemple mettre en place des études marketing, informatique, juridique, des formations...

Ce sont toutes ces raisons qui font que les enseignes de chaîne se développent et que les indépendants disparaissent peu à peu.

La franchise est un domaine assez large du fait qu'elle touche à de multiples aspects. Nos différentes recherches sur le terrain du stage d'une part et nos études et recherches bibliographiques d'autre part nous ont amené à nous intéresser plus particulièrement à la transmission et au contrôle du savoir-faire dans la franchise.



*En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ?*

Pour une meilleure réponse à cette problématique, nous avons formulé un certain nombre d'hypothèses nettement précisées dans la partie consacrée à la méthodologie.

Nous tenterons tout d'abord de comprendre les raisons du développement en franchise pour une chaîne de restaurants.

Puis dans une seconde partie nous étudierons l'importance de l'animation d'un réseau.

Et enfin, pour terminer, nous analyserons la nécessité d'un contrôle qualité pour une pérennité de la marque.

Afin d'enrichir notre travail, nous avons lu plusieurs ouvrages sur de multiples sujets ayant un rapport certain avec notre problématique.

De plus il est important de noter que nous avons effectué différentes recherches sur des sites Internet et sur des mémoires soutenus ces dernières années.

Nous avons récolté des informations sur le terrain grâce à des contacts avec les professionnels.

## Problématique

Gérer une entreprise de la taille du groupe Flo n'est pas une affaire facile surtout en cette période de crise. La gestion doit être à la fois rigoureuse, scientifique, pragmatique, intuitive... Chaque département doit être pris pour entité et suivi parfaitement d'une façon tout à fait rigoureuse. On n'a pas droit à l'erreur car la perte génère la marginalité et l'exclusion de l'entreprise du marché ; la concurrence est très vive dans ce domaine et il faut savoir y faire face. La franchise sur laquelle nous avons fondé notre travail de recherche doit être maîtrisée si l'on veut donner à notre réseau la réussite souhaitée.

Parmi les objectifs majeurs que se fixe le groupe Flo en général et le département franchise en particulier, nous avons la compétitivité, la rentabilité et la pérennité. Une interdépendance figure entre les trois concepts et le savoir-faire vient conditionner l'évolution positive de chacun de ces concepts pris isolément et de leur ensemble de par la dépendance qui les caractérise.

Partant de là, nous avons cerné notre problématique en cette phrase :

*« En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ? ».*

Par une méthodologie appropriée, nous nous efforcerons d'apporter de meilleures réponses à notre problématique tout en vérifiant les différentes hypothèses formulées.

## Méthodologie

La problématique étant bien définie, il convient, dès lors, pour nous, de mettre en place une méthodologie appropriée pour y répondre.

La restauration sous toutes ses formes est appelée à évoluer. Il convient par conséquent d'aller dans le sens de cette évolution en adaptant tous les outils se rapportant à ce domaine d'activité et parmi eux les manuels de savoir-faire au sein du département franchise du groupe Flo.

C'est ce qui est ressorti de nos premières constatations au début de notre stage et des différentes discussions avec les responsables qui m'ont été d'une très grande utilité notamment pour l'organisation de notre travail de recherche, c'est la nécessité d'élaborer une méthodologie bien cadrée et appelée à évoluer tout le long de notre recherche.

Nous avons opté pour la méthode quantitative (collecte d'informations comptables et financières, commerciales propres au groupe Flo et officielles émanant des différents organismes et administrations) ; les données chiffrées ont servi à l'établissement de certains indicateurs venant appuyer nos hypothèses.

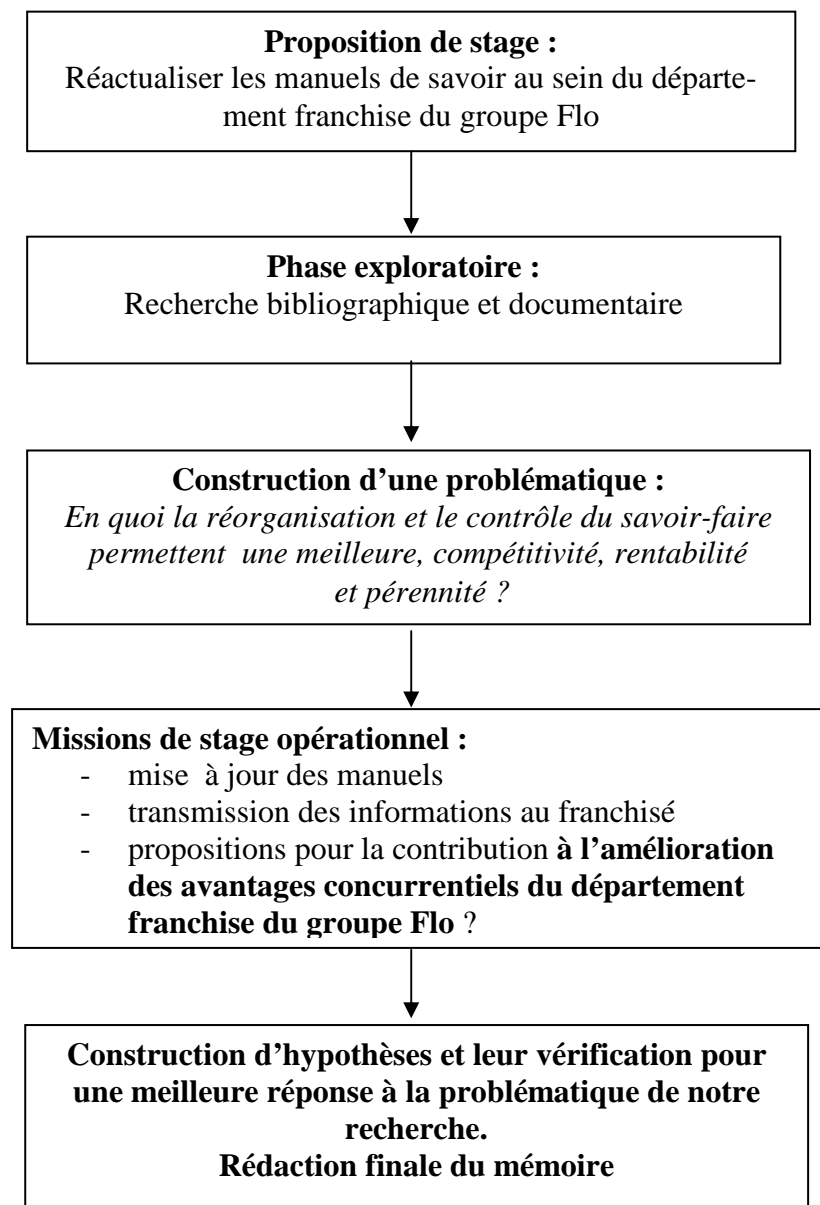
Nous n'avons pas négligé la méthode qualitative (entretien, interview, discussions libres...) également fort intéressante pour l'infirmer ou la confirmation de nos hypothèses qui sont :

- sur le marché de la restauration, la franchise est une stratégie de développement en plein essor.
- l'animateur d'un réseau de franchise est le garant du savoir-faire.
- le contrôle de la franchise est composé d'un ensemble de critères et évolue dans le temps.

Pour mener à bien notre travail, nous avons pensé nécessaire d'illustrer cette partie, certes importante, par un schéma traduisant toutes les étapes allant de la proposition du stage à la rédaction finale du mémoire susceptible d'une évolution pour sa mise à jour tenant compte de l'évolution des contraintes de l'environnement économique général et des contraintes du secteur du tourisme et de la restauration en particulier.

## Schema Methodologique

Schéma méthodologique illustrant la démarche méthodologique de recherche :



*Chapitre 1 :*  
*La franchise une*  
*stratégie de*  
*développement*  
*pour les chaînes de*  
*restauration*

# Introduction chapitre 1

Le marché de la restauration est en pleine évolution ; il résiste à la crise. Les grandes chaînes se développent en France. Cela est bien le résultat d'une évolution structurelle : les mentalités et les habitudes des consommateurs évoluent. Une nouvelle culture s'installe et demeure tout à fait profitable à ce secteur qui n'est, en fait, pas aussi fragile qu'on pourrait le penser.

Face à tous ces changements, certains réseaux, pour rester concurrentiel et se développer, choisissent des stratégies de développement.

En quoi la franchise pourrait-elle être un facteur de croissance et de développement à la fois microéconomique et macroéconomique ? La franchise développe l'entreprise en tant qu'entité ( développement pour les chaînes de restaurations ? ) et par voie de conséquence l'activité économique dans son ensemble, et ce, en raison de l'effet d'entraînement qu'elle génère. La franchise est un outil stratégique de premier ordre. Il suscite un avantage concurrentiel indéniable.

Avant de s'intéresser aux différentes activités du groupe Flo, il convient d'analyser dans une première partie la franchise et ses mécanismes et de définir avec précision et pertinence ce concept. L'attachement à l'évolution historique de ses spécificités sont au centre de nos préoccupations.

La franchise suppose la relation entre deux acteurs fondamentaux: le franchiseur et le franchisé. Les travaux d'Odile Chanut nous sont ici d'une grande utilité.

Le concept de la franchise permet un développement accéléré d'un concept et un partage des investissements entre d'une part un franchisé et d'autre part un franchiseur. Cela atténue bien évidemment les dépenses d'investissements pour le franchisé. Cela représente pour lui, l'un des avantages à tirer de cette procédure.

C'est dans une seconde partie nous étudierons la franchise et sa place dans le marché actuel de la restauration.

Et enfin, dans la troisième partie, nous nous attacherons au groupe Flo. Nous étudierons ses pratiques et aux raisons qui l'ont amené à occuper une place de choix sur le marché de la restauration en France.

# 1. Qu'est ce que la franchise ?

D'après F.Kahn la franchise est : « *une méthode de collaboration entre, d'une part, une entreprise, le franchiseur, et d'autre part, une ou plusieurs entreprises, les franchisés. Son objectif est d'exploiter un concept mis au point par le franchiseur.*»<sup>1</sup>

La franchise porte sur trois éléments essentiels et qui constituent un avantage concurrentiel à bien de niveaux :

- Le savoir-faire
- L'assistance
- La marque

C'est bien sur ces éléments que la coopération entre les deux acteurs est bâtie. Et c'est bien sur eux que l'on définit le concept de la franchise.

## 1.1 Définition et approche de la franchise.

### 1.1.1 Définition

Un restaurant en franchise est un restaurant indépendant lié par un contrat. Ce contrat distingue un franchiseur et un franchisé.

**Le franchiseur** est un entrepreneur qui a testé au préalable le succès d'un concept de restauration. C'est lui qui a été le premier à subir le risque. La redevance qu'il demande au franchiseur est en quelque sorte la rémunération de ce risque mais aussi des autres services qu'il met au bénéfice du franchisé. Il doit apporter un savoir faire, une expérience ainsi qu'une assistance. Il en attend des réponses économiques.

**Le franchisé** est un créateur d'entreprise. Il souhaite lancer une formule de restauration qui a déjà fait ses preuves. Le risque auquel il s'expose est bien évidemment de moindre importance que celui du franchiseur. Il bénéficie sans aucun doute de l'expérience vécue par le franchiseur.

---

<sup>1</sup> Kahn.F, Franchise et Partenariat, Edition Dunod p8

Les deux sont tenus d'investir ; mais l'investissement du franchisé est sans commune mesure avec celui du franchiseur. Cela se trouve vérifié à l'examen de la pratique de ce concept.

*D'après les travaux d'Odile Chanut, la franchise est un véritable « contrat psychologique »<sup>2</sup> car il existe d'une part le franchisé qui engage son énergie et son argent et d'autre part le franchiseur qui engage son argent et son enseigne.*

Il faut distinguer plusieurs formes de franchises :

- La franchise de production et de distribution. (Le Clerc).
- La franchise industrielle.
- La franchise de service (la restauration où nous nous attachons au groupe Flo).

La franchise rentre dans le cadre de la stratégie d'externalisation. Cette stratégie peut être adoptée par le franchiseur ou le franchisé. Elle présente des avantages et des inconvénients. La relation établie entre les deux acteurs amène à bénéficier d'avantages et à subir des inconvénients.

---

<sup>2</sup> Zimmer Chantal Devenir Franchisé ou lancer sa franchise Édition Vuibert 2008 p 12



| Acteur         | Inconvénients   | Avantages   |
|----------------|---|---|
| Le franchise   | <p>Doit décaisser au profit du franchiseur une redevance généralement d'une valeur importante. C'est un coût auquel il convient de faire face.</p> <p>Doit se plier à la politique du franchiseur. C'est le respect des normes mises en place. Et on n'est pas libre de ses actes. Cela fait bien partie des règles du concept qui constituent les clauses du contrat lu, approuvé et signé. Le contrat fait loi entre les parties.</p> | <p>Profite de l'image, de la structure et de la formation de l'enseigne.</p>  |
| Le franchiseur | <p>N'a pas une maîtrise totale du réseau de production ou de distribution.</p>  | <p>N'a pas besoin de faire un important investissement pour se constituer un réseau de production ou de distribution.</p> |

La concession et la franchise sont deux systèmes très proches. Toutefois dans la concession il n'y a pas, comme dans la franchise, une transmission obligatoire de savoir-faire du concédant vers le concessionnaire. L'assistance est donc moins poussée dans la concession que dans la franchise.

### 1.1.2 Historique

La franchise est née dans les années 1930 aux États-Unis, dans le but de trouver une réponse aux lois qui pesaient sur la distribution des automobiles. Le terme de franchising a pour but de favoriser la vente directe des constructeurs aux consommateurs.

En France on distingue cinq grandes périodes :

- **Période de lancement** (1930 à 1970). La franchise est une pratique tout à fait récente. Cette période de lancement a bien pris quarante ans pour retrouver celle du développement.  
La première franchise, en France, est née en 1930 dans le Nord « *La Lainière de Roubaix* » et ce n'est qu'en 1970 qu'il faudra attendre l'éclosion de la franchise.
- **Période de développement** (1970 à 1977).  
La franchise pour assurer son évolution a dû être institutionnalisée. En 1970, est créée la FFF (Fédération Française de la Franchise). Il y a 108 réseaux. Durant cette période, on assiste à la rédaction de la définition de la franchise et à l'élaboration du premier code de déontologie de la franchise.
- **Période de maturité** (1977 à 1989) C'est à partir de 1977 que l'on assiste à un développement certain de la franchise en France. Aussi assiste-t-on à la mise en place de 675 réseaux.
- **Période d'assainissement** (1989 à 1994) Au début des années 1980 le nombre de réseaux stagne et passe de **675 à 400 soit une baisse de près de 60 %**. De nombreux dépôts de bilan sont à noter durant cette période. Nous avons ici un exemple de la sensibilité du concept franchise à la conjoncture économique.

Trois principaux éléments expliquent ce recul :

- La franchise permet la répétition d'une formule et n'est en aucun cas une formule miracle.
- La franchise suppose une certaine capacité au commerce que n'ont pas tous les candidats potentiels

- Des franchiseurs « peu scrupuleux » n'ont pas hésité à vendre des contrats sans réel savoir-faire.

Face à ces dangers de nouvelles lois ont été faites afin de réglementer le marché, notamment la loi « *Doubin du 31 décembre 1989* ».

Il ne suffit pas de lancer un concept mais il faut savoir le restructurer pour le maintenir, le développer et lui assurer la pérennité.

- **Nouvel essor** (à partir de 1994) C'est à partir de 1994 que la franchise connaît un renouveau dû principalement à une volonté des pouvoirs publics pour une sortie de crise.

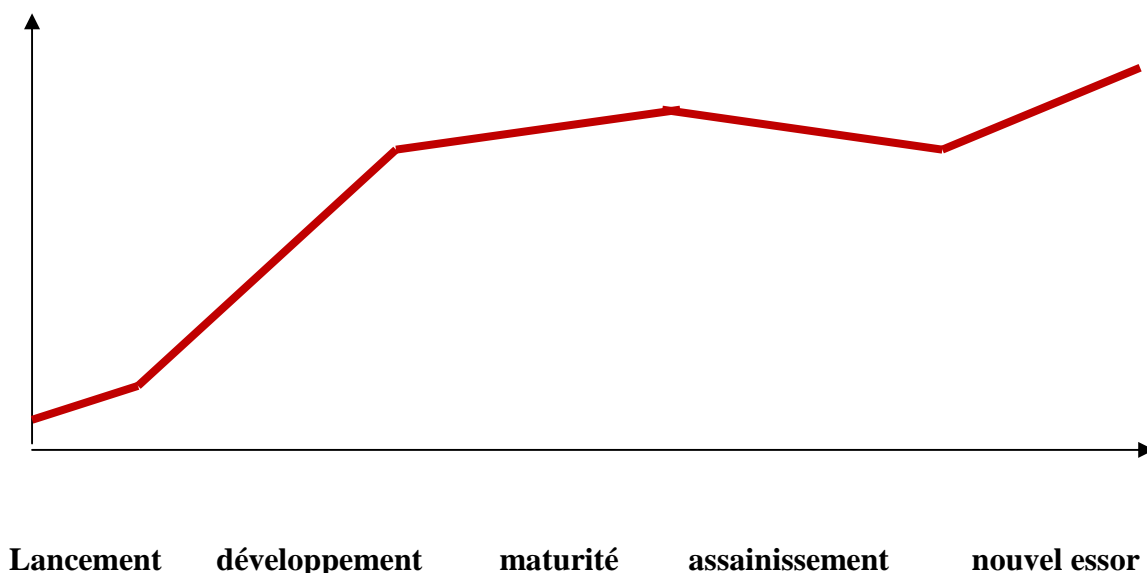


Schéma représentant les différentes phases d'évolution de la franchise, inspiré par Louis Le Duff dans Réussir en toute franchise.

### 1.1.3 Les spécificités

D'après l'Article 1<sup>er</sup> de la Loi Doubin la franchise est la mise à disposition « *d'un nom commercial, d'une marque ou d'une enseigne* »<sup>3</sup>

Le nom commercial, la marque, ou l'enseigne doivent être protégés (respect de la propriété industrielle et commerciale). Cette protection constitue bien évidemment le « ciment du réseau » que les deux acteurs franchiseur et franchisé ont bien voulu établir ; c'est le franchiseur qui doit en assurer une surveillance.

De plus, il est à noter qu'une assistance technique est obligatoire afin de garantir une pérennité de la marque.

Après avoir défini la franchise, nous avons réalisé un historique puis décrit les spécificités, il semble intéressant maintenant d'analyser les relations entre franchiseurs et franchisés.

---

<sup>3</sup> Loi Doubin Article 1<sup>er</sup>

## 1.2 La relation franchiseur franchisé

Odile Chanut dans son étude « Cycle de vie et événements ruptures d'un réseau de franchise : conséquences sur la relation franchiseur franchisé » analyse les relations entre franchiseurs et franchisés.

Ainsi, distingue-t-elle quatre phases du cycle de vie d'un réseau de franchise. Dans chacune des phases les relations diffèrent.

- lors de la phase **décollage** : il y a peu d'unités de vente, la sélection des candidats est faible. « *La relation entre franchisé et franchiseur est l'ordre de l'ambiance familiale : un sentiment de participer à l'élaboration du savoir faire pour le franchiseur.* »<sup>4</sup>
- lors de la phase **croissance** : il y a une accélération du nombre d'unités de vente. Ainsi la relation est de moins en moins personnelle : les nouveaux franchisés ont confiance dans le franchiseur et ils appliquent le savoir-faire sans le discuter.
- lors de la phase **maturité**. Le maillage du réseau est dense, on constate un ralentissement de la croissance. Il y a une rotation des franchisés, les propriétaires des franchises changent. La relation est très professionnelle : on relève un niveau de confiance élevé et un style de management directif.
- lors de la phase de **déclin** du réseau, le nombre d'unités est en baisse. On distingue trois situations de déclin : un concept vieillissant et obsolète, une crise organisationnelle dans le réseau. Un changement stratégique doit être mis en place pour contrecarrer ce déclin : un changement de concept est instauré. La relation est délicate ; il faut faire gérer tout à la fois les nouveaux et les anciens franchisés.

---

<sup>4</sup> Chanut Odile Cycle de vie et événements ruptures d'un réseau de franchise : conséquences sur la relation franchiseur franchisé

Nous avons tout d'abord défini la franchise, nous savons maintenant que les relations entre les franchisés et les franchiseurs évoluent et peuvent être disparates tout au long du cycle de vie du réseau.

Afin d'avoir une vue d'ensemble du secteur de la restauration, il convient maintenant de réaliser « un état des lieux » de ce secteur.

Cet état des lieux va nous permettre de constater les évolutions de l'offre et de la demande.

## 2. *Etat des lieux de la restauration commerciale*

La restauration est en pleine essor. Nous présentons, dans un premier temps, son évolution sur la base des informations qui ont été recueillies auprès du Gira Consulting. Ce travail est suivi de l'analyse de la demande en restauration en général et plus particulièrement de celle de la restauration franchisée.

### 2.1 Présentation du secteur.

Une présentation de l'activité nous permettra par la suite d'analyser la structure du marché et l'évolution de la demande solvable.

En 2008 le marché de la restauration représente 72 milliards d'euros HT. Soit :

- 3.7 % de l'activité productive en France,
- 1/3 du budget alimentaires des ménages,
- Une dépense de 25€ par semaine, un budget total de 1 300€ par habitants.

Il s'agit certes d'un chiffre fort important. Nous savons que la France est le premier pays visité dans le monde. Mais il reste classé le deuxième pour l'apport en devises. Certes, une partie du chiffre d'affaires de la restauration concerne ce secteur et nous ne disposons pas de statistiques pour évaluer cette part. Toutefois les chiffres globaux avancés témoignent de l'importance de cette activité dans son ensemble.

Ce qui représente plus de 9 milliards de prestations soit 150 repas par an et par personne .

### 2.1.1 *Petit rappel historique de la restauration*

D'après l'Histoire de la Cuisine Jean Pierre Poulain rappelle que la naissance de la restauration apparaît avec la révolution française de 1789. En effet les grands cuisiniers, au service de la noblesse « *se trouvent face à une cruelle alternative : suivre leur maître en exil ou bien rester en France, en opérant une reconversion professionnelle* ». <sup>5</sup>

C'est ainsi qu'apparaissent et se multiplient les restaurants, ainsi qu'une « *véritable littérature gourmande* ». <sup>6</sup>.

Le XIX<sup>e</sup> est considéré comme « *L'âge d'or de la gastronomie française* ». c'est à cette époque qu'apparaissent les grands principes de la gastronomie française.

Les restaurants de cette époque sont fréquentés principalement par des nouveaux riches issues de la révolution.

De nouvelles formes de service sont imposées grâce aux restaurants :

- le service à la russe.
- le service à la française.
- la décoration de la table.

L'apparition de nouveaux matériels ont contribué à la restructuration de la restauration. Par exemple en 1876 apparaît le « *Frigorifique* » permettant de conserver dans le froid de nombreux produits. Puis au XX<sup>e</sup> avec la naissance du tourisme et sa démocratisation la restauration se développe.

---

<sup>5</sup> Poulain Jean Pierre Histoire de la Cuisine Editions LT Jacques Lanore page 61

<sup>6</sup> Poulain Jean Pierre Histoire de la Cuisine Editions LT Jacques Lanore page 63



### 2.1.2 Structure du marché

Le marché de la restauration se divise en plusieurs branches :

- **la restauration commerciale**

La restauration commerciale reste le premier pôle et représente 43% de la fréquentation, un Chiffre d'affaires de 46.4 milliards d'euros Hors Taxes.

En 2008 plus de 3.8 milliards de repas servis avec un ticket moyen de 12.20 €.

On distingue plus de 160 000 structures de restauration avec 24 000 repas servis en 2008.

- **la restauration collective**

La restauration collective représente 40% des prises alimentaires ; le ticket moyen est de 5.10 €.

La restauration collective est une réelle spécificité française. Elle rentre dans le système de redistribution des revenus. Elle s'est développée dans différentes organisations de façon équilibrée :

- en entreprise
- dans les écoles
- dans les structures sanitaires.

- **Circuits de Ventes Alternatives**

La CVA est l'ensemble des structures qui propose une offre alimentaire dont le métier de base n'est pas d'offrir une prestation de restauration.

Sur ce segment on retrouve :

- les boulangeries-pâtisseries
- les charcuteries-traiteurs
- les sations-services
- les ambulants ( camions pizza, camions kebab, camions ethniques)
- les GMS ( grandes et moyennes surfaces)

L'ensemble de ces points de ventes representent 1.5 milliards de prestations.

### 2.1.1 *Le marché de la restauration commerciale*

D'après le Gira en 1958 un repas sur vingt était pris au restaurant alors qu'en 2008 on atteint les cinq repas sur vingt . Il semble intéressant d' analyser le marché de la restauration.

Celui-ci se divise en différents sous secteurs :

- **Restauration rapide à l'Anglo-Saxonne** : commercialise essentiellement des produits anglo saxons comme les hamburgers, poulets frits (les principales chaînes sont MC Donald's , Quick, KFC ).
- **Restauration rapide à la Française** : propose des sanswicks ( les enseignes les plus connues sont Paul, Brioche Dorée, Pomme de Pain.)
- **Restauration thématisée** possède un « thème » qui permet de faire « voyager » le consommateur. Tous les éléments de l'établissement, son style architectural, sa cuisine, son décor, sa communication et son personnel se rapportent à ce thème précis.
- **Restauration rapide thématisée** exploite des produits de la restauration rapide et tous les éléments de l'établissement sont sous ce thème précis.
- **Cafeteria** commercialise et distribue des produits en self-service et sur un plateau.
- **Pizza** vend essentiellement le produit pizza et tout le thème est en accord avec le produit phare.
- **Grill** commercialise et vend principalement des produits autour de la viande.

## 2.2 Évolution de la demande

Selon le cabinet Gira Food Service de mai 2010 on distingue quatre grandes mutations :

- **Le ticket moyen diminue**

On constate d'après le graphique que la part la plus importante des repas servis se trouve pour un ticket moyen inférieure à 8€, ce qui correspond à la restauration rapide aussi bien française qu'anglosaxonne. En 2004 elle représentait 50 % de repas servis et suivant les prévisions en 2012 : 56%.

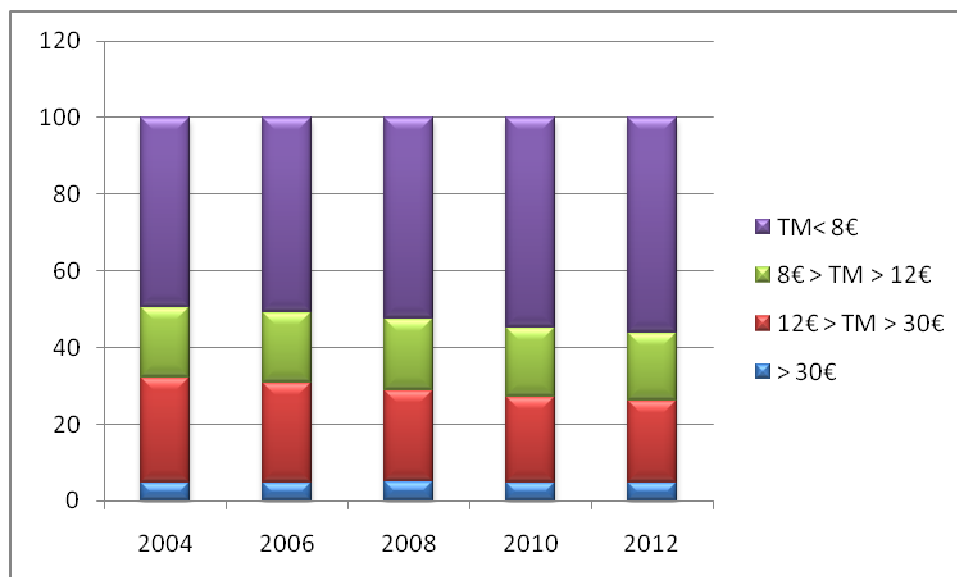
La part des formules comprises entre 8€ et 12€ rest faible et représentait en 2004 18,2% et sera en 2012 de 17,6% des repas servis. Elle a diminué d'un point.

Concernant les formules comprises entre 12€ et 30€ leurs parts ne cessent de diminuer aussi.

Et enfin les formules supérieures à 30€ représentent une toute petite place, son évolution stagne et correspond à 5% des repas servis.

On assiste, indéniablement, à une baisse du ticket moyen.

Evolution du Ticket Moyen <sup>7</sup>



Il est important de dire que cette baisse du montant du ticket moyen n'est absolument pas due à une baisse des prix mais à une diversité des offres et notamment à une augmentation de l'offre économique.

<sup>7</sup> Gira Food Service Remi Vilaine mai 2010 p 7

Ainsi en 2009 la restauration rapide maintien son niveau de fréquentation alors que les autres types de restauration ont perdu des clients.

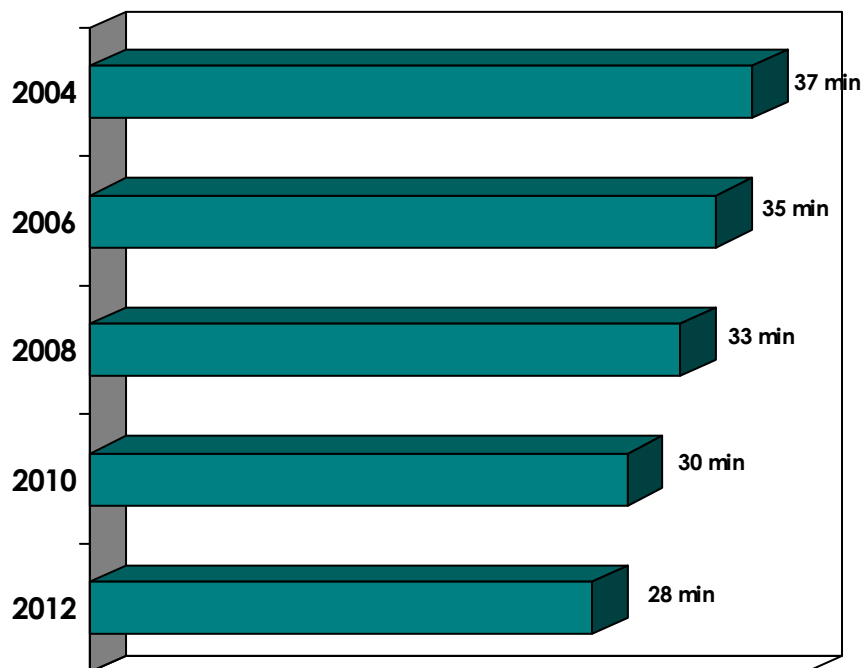
Une autre mutation est à prendre en compte dans la composition des repas. Le nombre d'items progresse et en parallèle le prix par items est en baisse. Le consommateur cherche à se faire plaisir en choisissant des produits moins chers.

- **Le repas est de plus en plus fonctionnel**

L'étude du cabinet Gira nous permet de constater tout d'abord que le « déjeuner » constitue une part importante de la consommation hors domicile. En 2008 elle représentait 2/3 des occasions.

Il semble important de dire que la forme de restauration snacking ne cesse d'augmenter.

- **Le temps passé d'un repas diminue**



Graphique représentant l'évolution du temps passé lors d'un repas.<sup>8</sup>

La tendance est la suivante ; le consommateur cherche à passer de moins en moins de temps pour déjeuner. Les restaurateurs doivent alors s'adapter à cette tendance. Le groupe Flo, en

---

<sup>8</sup> Gira Food Service Remi Vilaine mai 2010 p 7

lançant leur nouveau concept : « Red d'Hippo » marque une nouvelle fois leur volonté de s'adapter aux exigences du marché actuel.

Ce nouveau concept se caractérise essentiellement par un restaurant dont la surface est la moitié d'un concept standard, une carte allégée ( tout en gardant les fondamentaux de l'enseigne qui en font sa notoriété), une réduction du personnel.

- **La qualité des repas augmente**

Cette tendance est plus récente et plus émergente. Ce nouveau état d'esprit qui date d'une dizaine d'années est la conséquence notamment :

- les crises alimentaires à répétition
- les discours nutritionnels.

C'est un nouvel état « *d'esprit de consommation alimentaire* »<sup>9</sup>.

Le consommateur est à la recherche de nouvelles aspirations :

- il fait de plus en plus attention à ce qu'il mange
- les excès sont autorisés car ils sont compensés
- son alimentation est surveillée , certains produits sont interdits.

Il semble aussi important d'ajouter d'après Boutboul que :

« *un repas sur sept est pris hors foyer et 16% de la population ne va jamais au restaurant.* »

« *l'offre se déstructure de plus en plus on note une évolution de la structure des repas*

*en 1970 le repas était composé de : apéritif + entrée+ plat + fromage+ dessert*

*en 2005 : entrée + entrée + café*

*entrée + plat + café»<sup>10</sup>.*

Nous avons tout d'abord décrit et présenté le secteur de la restauration en rappelant son historique de façon brève puis en décrivant sa structure.

Puis nous avons analysé les principaux axes d'évolution de la demande.

---

<sup>9</sup> Boutboul B , Le Consomator Paris Editions JVDS 1996 page 35

<sup>10</sup> Boutboul B , Le Consomator Paris Editions JVDS 1996 page 35

Il semble important de dire que pour un développement rapide d'un concept, pour minimiser les investissements et pour avoir à la tête de chaque établissement un véritable chef d'entreprise, la franchise est une bonne stratégie de développement.

Mais le franchiseur a des obligations ; en effet il doit contrôler et sélectionner les entrées et les sorties du réseau.

Le franchisé a aussi quelques engagements, comme par exemple : payer une redevance et respecter le manuel de savoir-faire.

## 3. *Le groupe Flo*

Cette partie présentera le groupe Flo, puis le département franchise. Nous analyserons en quoi le groupe Flo est un leader sur le marché de la restauration commerciale en France et nous analyserons en quoi la franchise est un département essentiel dans la structure du groupe. .

### 3.1 Historique

En plus de 40 ans, Jean Paul Bucher puis le groupe Flo ont édifié un Groupe leader dans le secteur de la restauration commerciale à thème.

Plusieurs dates ont marqué la construction du groupe Flo :

1968 : Ouverture de la première brasserie par Jean Paul Bucher.

1980 : Création et ouverture de la première boutique Flo Prestige.

1982 : Ouverture de la première brasserie internationale.

1988 : Rachat de la brasserie La Coupole.

1992 : Rachat de la chaîne Hippopotamus (15 restaurants).

1994 : Rachat de café Flo en Angleterre.

1<sup>er</sup> contrat avec Disneyland Paris

1995 : Rachat du traiteur « Raynier & Marchetti ».

1996 : 1<sup>er</sup> Crise de la vache folle .

1998 : 1<sup>er</sup> franchise Hippopotamus à l'étranger.

1999 : Développement de l'enseigne Petit Bofinger.

Ouverture de Rain Forest Café.



---

En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ?

2000 : Rachat de la chaîne de restaurant à thème Bistro Romain

2eme crise de la vache folle .

2001 : Vente des enseignes Café Flo en Angleterre et Raynier Marchetti en France

2002 : Restructuration financière, entrée du Butler au capital.

Cession des activités traiteurs, (Flo Prestige et Raynier et Marchetti) et les restaurants Café Flo à Londres .

**GROUPE FLO**

2004 : Acquisition du Restaurant La Coupole.

2006 : Sortie de Butler et de Jean Paul Bucher du capital. Remplacement par la CNP (Compagnie Nationale à Portefeuille) et de AVH (Ackermans & Van Haareb) et Tikehau Capital.

Reprise du développement. Rachat de la marque Tablapizza.



2007 : Rachat de la marque La Taverne de Maître Kanter.

2008 : Suppression et allègements de charges sociales.

2009 : Augmentation du capital de 20 millions d'euros.

Changement de TVA 19,6 % à 5,5%<sup>11</sup>

## 3.2 Les grandes enseignes du groupe

Aujourd'hui le groupe Flo possède plusieurs enseignes. Chacune de ces enseignes se positionne sur des créneaux différents. Ce qui permet au groupe de satisfaire une large clientèle.

On distingue plusieurs marques :

- Hippopotamus.
- Tablapizza.
- Taverne du Maître Kante.
- Bistro Romain.
- Brasserie Flo.
- Concession Flo.

### **Définition d'une marque**

- La marque du point de l'entreprise est considérée comme étant un outil « *visant à créer de la préférence sur des marchés* »<sup>12</sup>. Elle a une fonction de signature.
- La marque du point de vue du consommateur a plusieurs fonctions :

<sup>11</sup> Plaquette de présentation groupe Flo Franchise

<sup>12</sup> Heilburn Benoit La Marque Que sais-j 2007 p 42

- fonction de garantie.
- diminuer les risques.

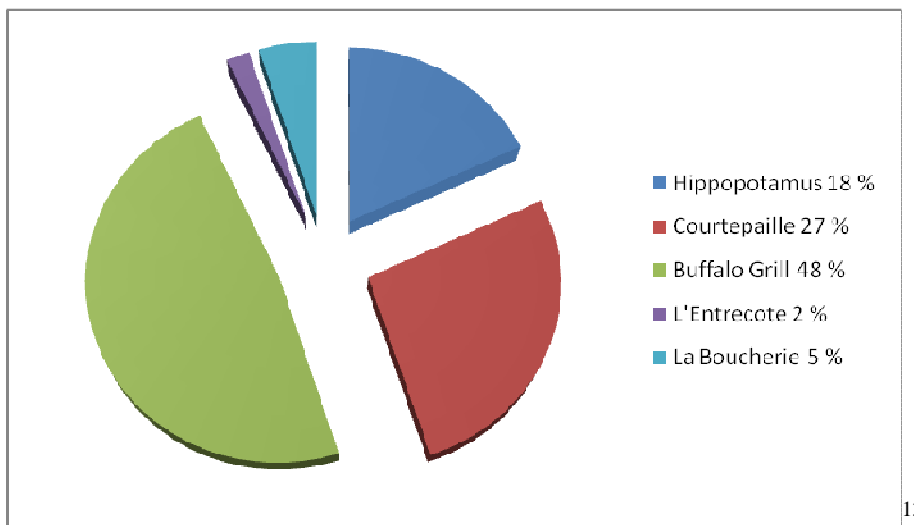
### 3.2.1 Hippopotamus

Hippopotamus est une chaîne « de restaurant à thème » connue essentiellement par la viande grillée.

Suite aux différentes crises de vaches folles Hippopotamus a du se diversifier et proposer une offre de plats non carnés.

Mais depuis 4 ans Hippopotamus renforce sa politique commerciale en se développant sur les viandes de races. (Charolais, Maine d'Anjou, Aquitaine et Salers.) et désire être leader sur le marché de la viande de race.

Quelle est la part de marché des chaînes sur le segment de la « Viande / gril » ?



Le marché est principalement occupé par Buffalo Grill soit plus de 48% de part de marché.

Hippopotamus arrive en 3<sup>ème</sup> position (18%) de part de marché juste derrière Courtepaille (27%)

La Boucherie (5%) et l'Entrecôte (2%) se partagent la part restante.

Mais quelles sont les forces et faiblesses d' Hippopotamus ?

<sup>13</sup> Gira Food Service Remi Vilaine mai 2010 p 7



Afin de répondre à la question nous tenterons d'analyser forces et faiblesses sur l'angle de l'analyse SWOT.

|                          | <i>Forces</i>   | <i>Faiblesses</i>   |
|--------------------------|---|---|
| <b>Produit</b>           | Service nappé.<br>Un produit vedette : la viande de bœuf.<br>Produits hauts de gamme.<br>Un cadre chaleureux.       |   |
| <b>Prix</b>              |   | ticket moyen de 22.09€.   |
| <b>Communication</b>     | La communication est très ciblée et très importante, les mailings sont envoyés aux personnes susceptibles de venir. | Peu de relations publiques, Peu d'événementiel, d'organisation de cocktails, de vernissage, de quinzaines gastronomique et de marketing direct. |
| <b>La distribution</b>   | Maillage géographique dense du nombre de restaurant au niveau national.   | Peu de restaurant à l'étranger  |
| <b>Le positionnement</b> | Hippopotamus touche 54% de femmes.  | Hippopotamus touche 46% d'hommes.   |
|                          | <i>Opportunité</i>  | <i>Menaces</i>  |
|                          | Viande de qualité.<br>Leader sur le marché de la viande.<br>Communication ciblée.                                   | Principal concurrent Buffalo Grill.   |

### 3.2.2 Tablapizza

Le concept de Tablapizza est basé sur une trois critères :

- une ambiance rurale et chaleureuse dont le décor évoque la campagne du sud de la France
- des recettes du terroir avec notamment des pâtes et des Pizzas « à la Française ».

Mais quelles sont les forces et faiblesses de Tablapizza ?

Afin de répondre à la question nous tenterons d'analyser forces et faiblesses sur l'angle de l'analyse SWOT.

|                          | <i>Forces</i>   | <i>Faiblesses</i>                          |
|--------------------------|---|--|
| <b>Produit</b>           | Pizza à la française, salades.  |  |
| <b>Prix</b>              |   | 19€.                                       |
| <b>Communication</b>     | Opération de communication très importante.<br>Un logo, des tenues et une carte standardisées.<br>Décoration évoquant la campagne du sud de la France.. |  |
| <b>La distribution</b>   | Maillage géographique dense du nombre de restaurant au niveau national.   | Pas de restaurants dans Paris intra-muros. |
| <b>Le positionnement</b> | Pizza à la française avec des menus de type méridional.   |  |
|                          | <i>Opportunité</i>  | <i>Menaces</i>                             |
|                          | Pizza à la française .  | Grosse concurrence.                        |

### 3.2.3 Les Tavernes du Maître Kanter

Les cartes des Tavernes du Maître Kanter sont très variées mais elles sont toutes basées notamment sur :

- des fruits de mer
- des spécialités alsaciennes

Mais quelles sont les forces et faiblesses de Tablapizza ?

Afin de répondre à la question nous tenterons d'analyser forces et faiblesses sur l'angle de l'analyse SWOT.

|                          | <i>Forces</i>  | <i>Faiblesses</i>                   |
|--------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Produit</b>           | Une carte de brasserie traditionnelle (salade de chèvre chaud, escargots... pied de porc, foie de veau, entrecôte... bières...) et également une carte de spécialités alsaciennes (choucroutes, flammeküche...).<br>Fruits de mer. |                                     |
| <b>Prix</b>              | TM 28€.  |                                     |
| <b>Communication</b>     | Décoration alsacienne.   | Communication peu développée.       |
| <b>La distribution</b>   | De nombreuses Tavernes à l'étranger.   | Pas de Taverne à l'étranger.        |
| <b>Le positionnement</b> | Brasserie de qualité accessible à tous.  |                                     |
|                          | <b>Opportunité</b>   | <b>Menaces</b>                      |
|                          | Possibilité de développement à l'étranger.<br>Formule brasserie à cout moindre.  | Force concurrence des indépendants. |

---

En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ?

### 3.2.4 Les Brasseries Flo

Les Brasseries Flo représentent une collection des plus belles adresses des brasseries parisiennes et provinciales on peut citer par exemple : Flo, Julien, le Vaudeville, Bofinger, le Bœuf sur le toit, La Coupole... et en province avec notamment l'Excelior à Nancy et Les Beaux Arts à Toulouse.

Ce sont des brasseries de luxe avec un service nappé et une cuisine traditionnelle française dont le ticket moyen est de 41 €.

Mais quelles sont les forces et faiblesses de Les Brasseries Flo?

Afin de répondre à la question nous tenterons d'analyser forces et faiblesses sur l'angle de l'analyse SWOT.

|                          | <i>Forces</i>  | <i>Faiblesses</i>                            |
|--------------------------|--|--|
| <b>Produit</b>           | Carte régulièrement renouvelée<br>Saveur de terroir.   |  |
| <b>Prix</b>              |  | TM 41€.                                      |
| <b>Communication</b>     |  | Communication en cours de développement.     |
| <b>La distribution</b>   | Maillage géographique dense du nombre de restaurant au niveau national.                                    | Peu à l'étranger (6 restaurants franchisés). |
| <b>Le positionnement</b> | Brasserie de Luxe accessible à tous, et une atmosphère de convivialité.                                    |  |
|                          | <i>Opportunité</i>   | <i>Menaces</i>                               |
|                          | Brasserie de Luxe accessible à tous.<br>Développement à l'étranger car symbole de la gastronomie française | Communication peu développée                 |

### 3.2.5 *Bistro Romain*

Le concept de Bistro Romain est basé sur la cuisine gastronomique d'inspiration italienne avec un ticket moyen étant de 22 €.

Nous avons vu que les marges sont en baisse pour cette enseigne, alors que pour les autres elles sont en hausse.

Le chiffre d'affaires est lui aussi décroissant.

Bistro Romain fait baisser le capital de tout le groupe Flo ( capital humain, capital financier et technique). Cette enseigne est faible.

Nous savons que depuis fin 2008 le groupe Flo a décidé d'arrêter son développement .

Il paraît nécessaire maintenant pour une pérennité du groupe Flo d'adopter une décision ferme. Est-il préférable de vendre cette enseigne ? Vaut-il mieux fermé toutes les unités de ventes ?

### 3.2.6 *Les Concessions Flo*

Les Concessions Flo sont principalement des locations-gérances ou des mandats de gestion.

Grâce aux Concessions le Groupe se développe à Disneyland Paris, au Jardin des Plantes, à La Défense.

C'est une stratégie de croissance du groupe de proposer ainsi des restaurants en concession.

### 3.3 La franchise dans le groupe Flo

Le groupe a un système dual ou de réseaux mixtes c'est-à-dire qu' au sein du groupe Flo coexiste des succursales et des franchises. Il semble qu'à l'intérieur du groupe les premières franchises soient arrivées il y a une dizaine d'années. Les motivations de ce changement de stratégies sont simple, le groupe veut développer un certain nombre de point de vente très rapidement et en limitant ses investissements.

#### 3.3.1 *Présentation du département*

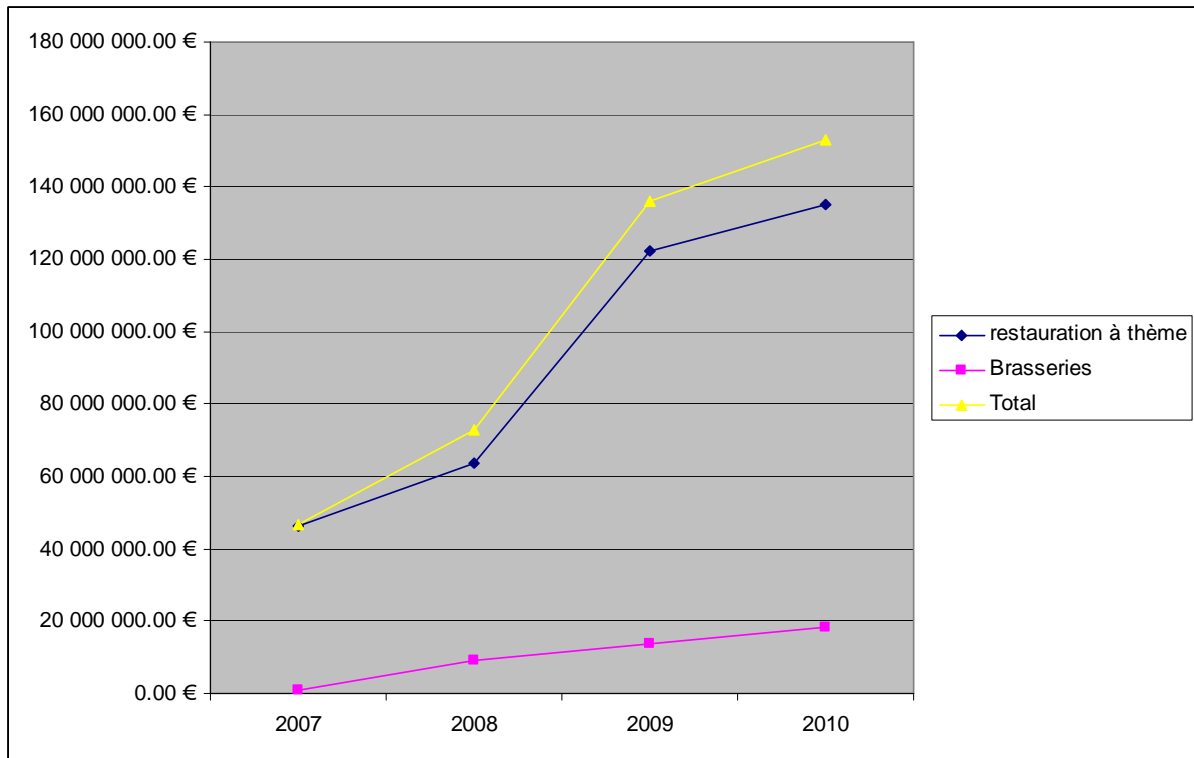
Le Groupe Flo se développe en Franchise et en Master Franchise. Le département Franchise est caractérisé par un droit d'entrée, un transfert de savoir faire, une utilisation de la marque, une exclusivité territoriale, une assistance permanente, et une formation.

En 2009 le Groupe Flo compte 109 franchisés. Aujourd'hui en 2010 le chiffre d'affaires de la franchise est de 153 270 000,00€.

Ainsi le CA a augmenté de 222% en trois ans !

On constate donc grâce au graphique que le chiffres d'affaires a augmenté de :

- 65% pour la restauration à thème
- 92% pour les Brasseries
- 69% pour le total des restaurants.



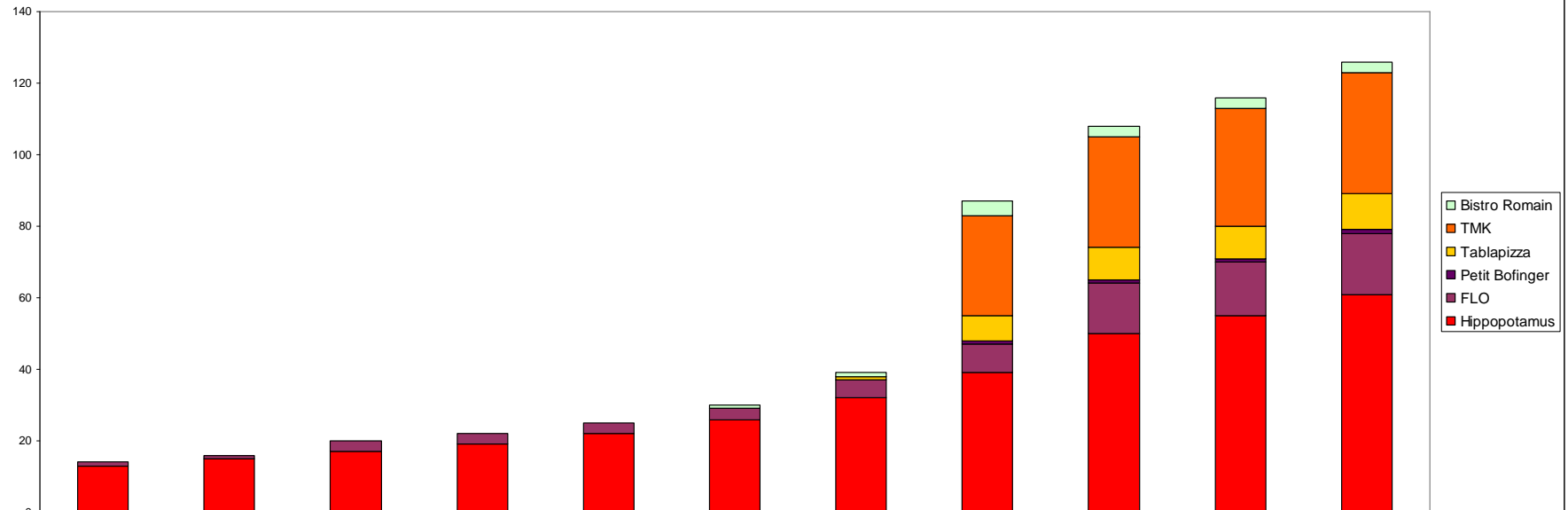
La période 2007-2010 se caractérise par une croissance du chiffre d'affaires du département franchise.

Cette évolution s'est réalisée de manière continue avec une augmentation de 222% en trois ans !

Il est alors possible sur cette période de constater : le chiffre d'affaires a augmenté pour tous les regroupements d'enseignes :

- 65% pour la restauration à thème
- 92% pour les Brasseries
- 69% pour le total des restaurants.

### Evolution nombre restaurants franchisés à date



|                | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 à date | 2010 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------------|------|
| Bistro Romain  | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 4    | 3    | 3           | 3    |
| TMK            | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 28   | 31   | 33          | 34   |
| Tablapizza     | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 7    | 9    | 9           | 10   |
| Petit Bofinger | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 0    | 1    | 1    | 1           | 1    |
| FLO            | 1    | 1    | 3    | 3    | 3    | 3    | 5    | 8    | 14   | 15          | 17   |
| Hippopotamus   | 13   | 15   | 17   | 19   | 22   | 26   | 32   | 39   | 50   | 55          | 61   |

En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ?



Le graphique ci dessus représente l'évolution du nombre de restaurants franchisés au sein du groupe Flo, de 2001 à 2010.





Ainsi durant cette période le groupe comptait 13 restaurants en 2001 et aura 126 restaurants fin 2010 en franchise ( toutes enseignes confondus). Il s'agit là d'une augmentation spectaculaire ; en près de 10 ans le chiffre a été multiplié par 10.

Comment peut-on expliquer cette évolution ?

- Tout d'abord entre 2001 et 2005 le groupe a privilégié le développement du concept Hippopotamus, la marque Brasserie Flo s'est aussi développée mais dans un degré moindre.
- Puis de 2006 à 2008 le développement s'accroît pour la marque Hippopotamus. Le groupe achète la marque Bistro Romain. Le développement des Brasseries Flo stagne. L'année 2006 est très importante car le fondateur du groupe Jean Paul Bucher cède le groupe.
- 2008 c'est le rachat des enseignes Tablapizza et Taverne du Maître Kanter. Le développement de l'enseigne Hippopotamus s'accroît. A partir de cette date, l'enseigne Bistro Romain a stoppé son développement.
- 2009 à 2010 le développement s'amplifie de façon exponentielle.

Durant cette période il y a eu 50 ouvertures sous la marque Hippopotamus, 16 Brasserie Flo, 10 Tablapizza, 34 Taverne du Maître Kanter, seule la marque Bistro Romain cesse son développement pour des raisons stratégiques.

### 3.3.2 Quelques données de la Franchise : 14

|   |  |  |  |  |
|---|---|---|---|---|
| Nombre de restaurants 2009                                  | 131   | 29  | 25  | 37  |
| dont en propre en France                                    | 80  | 14  | 16  | 5   |
| dont en franchise en France                                 | 43  | 7   | 9   | 32  |
| dont en fonds propres à l'international                     | 0   | 2   | 0   | 0   |
| dont en franchise à l'international                         | 8   | 6   | 0   | 0   |
| Nombre couverts/Jour Propre                                 | 300   | 300   | 200   | 200   |
| Nombre couverts/Jour franchisés                             | 240   | 200   | 200   | 200   |
| Durée de contrat de franchise                               | 10 ans  | 10 ans  | 10 ans  | 10 ans  |
| Redevance   | 5% du CA HT   | 5% du CA HT   | 5% du CA HT   | 5% du CA HT   |
| Publicité locale  | 1% du CA HT   | 1% du CA HT   | 1% du CA HT   | 1% du CA HT   |
| Plan de formation ouverture obligatoire                     | 4 semaines en France  | 4 semaines en France  | 4 semaines en France  | 4 semaines en France  |
| Direct franchise agreement                                  | 100 000 €   | 100 000 €   | 100 000 €   | 100 000 €   |
| Apport personnel  | 300 000 €   | Selon les dossiers  | 300 000 €   | 300 000 €   |
| Surface minimum   | Local: 400 m <sup>2</sup>   | Local: 600 m <sup>2</sup>   | Local: 400 m <sup>2</sup>   | Local: 400 m <sup>2</sup>   |
| Investissement Hors Locale sur transformation de restaurant | Cuisine : 50 000 à 150 000 €<br>Agencement : 500 000 à 600 000 €                  | Cuisine : 50 000 à 150 000 €<br>Agencement : 500 000 à 600 000 €                  | Cuisine : 50 000 à 150 000 €<br>Agencement : 500 000 à 600 000 €                    | Cuisine : 50 000 à 150 000 €<br>Agencement : 500 000 à 600 000 €                    |
| Investissement Hors Locale Coque brut de béton              | Cuisine : 200 000 €<br>Agencement :   | Cuisine : 50 000 à 150 000 €<br>Agencement : 500 000 à                            | Cuisine : 50 000 à 150 000 €  | Cuisine : 50 000 à 150 000 €  |

<sup>14</sup> Dossier présentation franchise

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | 500 000 à 600 000 €<br>Second oeuvre : 150 000 à 350 000 € | 600 000€<br>Second oeuvre : 150 000 à 350 000 € | Agencement : 500 000 à 600 000€<br>Second oeuvre : 150 000 à 350 000 € | Agencement : 500 000 à 600 000€<br>Second oeuvre : 150 000 à 350 000 € |
| Investissement Hors Locale<br>Bâtiment solo | Pas de bâtiment solo                                       | Pas de bâtiment solo                            | Bâtiment : 1 750 000 €   | Bâtiment solo: 1 550 000 €   |

Ainsi en comparaison d'après une étude menée par « Franchise Magazine » en Avril Mai 2009 en moyenne nous avons :

- pour un investissement hors local : 952 409€
- pour un apport personnel 118 538€
- redevance de 2-3% du CA HT
- publicité de 1%

### 3.3.3 *Master franchise : un axe de développement pour l'international.*

Le Master Franchise est une forme de franchise de portée internationale. Le titulaire d'un Master Franchise exporte un concept sur un autre territoire relevant d'un autre pays. Il y a un développement à l'international. Aussi, Pouvons-nous générer une intensification des relations internationales pour le développement du Nord et du Sud sur la base des Masters Franchise au profit des activités du tertiaire tel que le tourisme et la restauration. Cela s'avère d'autant plus réalisable que les pays notamment du Maghreb comme la Tunisie et le Maroc ont fait du tourisme et de la restauration des piliers de leur économie. En se basant sur les travaux d'Abdallah Gabsi notamment sur les relations Nord-Sud on peut toujours imaginer qu'une amélioration de la collaboration entre les pays comme la France et les pays du Maghreb dans le domaine du tourisme et de la restauration où le groupe Flo pourrait jouer un rôle clé.

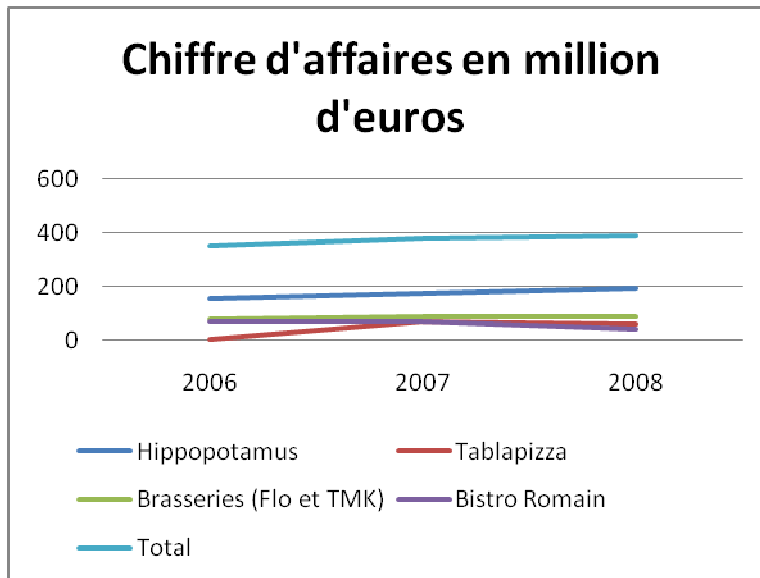
Cela relève bien évidemment des décisions stratégiques tout à fait envisageables en cette ère de la mondialisation qui ne fait que se consolider au fil du temps.

Nous sommes dans une époque où notre sensibilité à l'enseigne ayant fait ses preuves ne que s'agrandir.

Et le Master franchise apparait comme une réponse précieuse allant dans le sens de la consommation de masse entraînant une économie d'échelle et surtout un effet de synergie.

## 3.4 Les chiffres clés du groupe

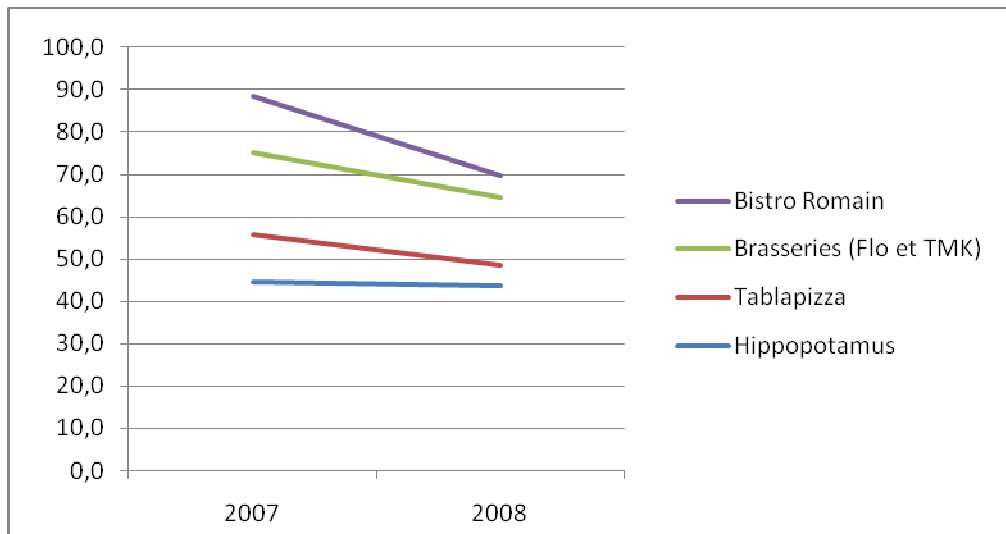
### 3.4.1 Chiffre d'affaires



Graphique représentant le chiffre d'affaires inspiré du document de référence du groupe Flo

- Sur les trois années de 2006 à 2008 le groupe Flo affiche un chiffre d'affaires consolidés en hausse de près de 11%. En 2006 le chiffre d'affaires était de 348,6 millions d'euros et en 2008 de 389,5 millions d'euros.
- Sur cette même période la marque Hippopotamus confirme sa place de « marque lader » du groupe et affiche une augmentation de 20 points passant d'un chiffre d'affaire de 157,6 millions d'euros à 193,7 millions d'euros.
- Concernant les Brasseries ( Brasseries Flo et Tavernes du Maîtres Kanter) l'augmentation est de 9 points passant ainsi de 82,1 à 90,3 millions d'euros.
- La marque Bistro Romain est en déclin, c'est d'ailleurs une volonté du groupe d'en stopper son développement. Nous avons donc une baisse de 37 % passant d'un chiffre d'affaires de 70,7 à 44.2 millions d'euros.

### 3.4.2 Marge sur coûts variables

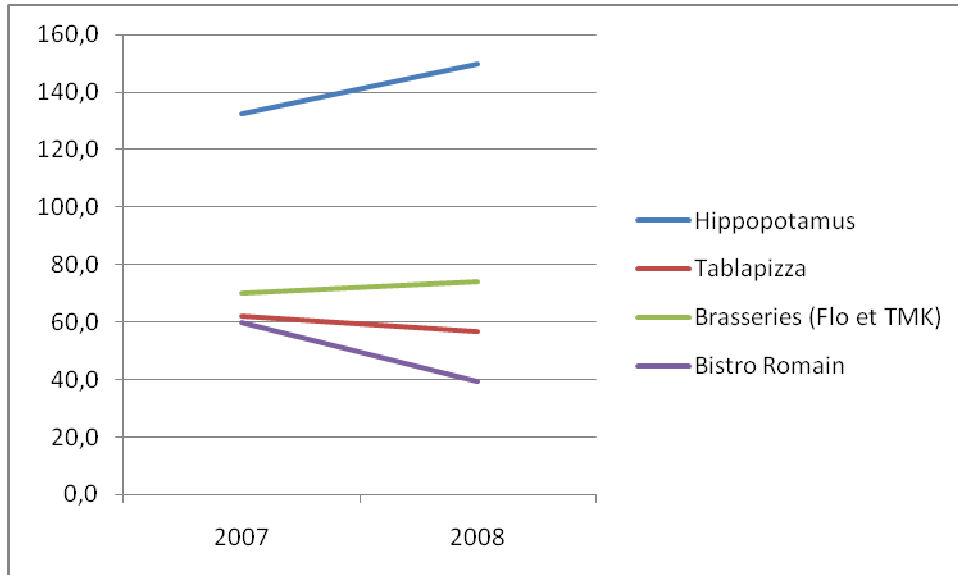


Graphique représentant les marges sur coût variable inspiré du document de référence du groupe Flo

- Sur les années 2007 et 2008 on connaît les marges sur coût variable. La marge sur coût variable permet de calculer le seuil de rentabilité.
- Ces marges sur variables sont principalement en baisse pour la plupart des enseignes.
- Les marges sur coût variable de l'enseigne Hippopotamus reste de stable à 44 millions d'euros.

### 3.4.3 Charges variables

Les charges sur coût variables sont calculés grâce au chiffre d'affaires et les coûts sur charges variables.



Graphique représentant les charges variables inspiré du document de référence du groupe Flo

- Sur les années 2007 et 2008, l'enseigne Hippopotamus affiche des charges variables en hausse et elles particulièrement supérieur aux autres marques. Elles sont passés de 132.5 millions d'euros à 149.9 millions d'euros.
- Une hausse est à noter concernant les Brasseries. Elles sont passés de 70 à 74 millions d'euros.
- Concernant les enseignes Tablapizza d'une part, et d'autre part Bistro Romain les charges variables sont en baisse.

|                      | 31/12/2007 | 31/12/2008 | 31/03/2010 x 100<br>31/03/2009 |
|----------------------|------------|------------|--------------------------------|
| <b>Hyppopotamus</b>  |            |            |                                |
| - Chiffre d'affaires | 177,1      | 193.7      | 109                            |
| - Marge %            | 25.2       | 22.6       |                                |
| <b>Brasserie</b>     |            |            |                                |
| - Chiffre d'affaires | 89.4       | 90.3       | 101                            |
| - Marge %            | 21.7       | 18         |                                |
| <b>Bis-Romain</b>    |            |            |                                |
| - Chiffre d'affaires | 73.1       | 61.3       | 80                             |
| - Marge %            | 18.1       | 11.4       |                                |
| <b>Tabla Pizza</b>   |            |            |                                |
| - Chiffre d'affaires | 73.1       | 61.3       | 80                             |
| - Marge %            | 15.2       | 7.6        |                                |
|                      |            |            |                                |

Source : données brutes retenues des documents comptables et financiers du Groupe Flo.



| Designation                              | Cumul au<br>31/12/2009 | Cumul au<br>31.3.2010 | Variation<br>2010/2009 x<br>100 |  |
|--|------------------------|-----------------------|---------------------------------|--|
| Chiffre d'Affaires consolidé             | 88.1                   | 93.4                  | 6 %                             | - Restaurant à Thème.<br>- Brasserie<br>- concession |
| Chiffre d'Affaires des franchisés        | 29.9                   | 41.2                  | 6 %                             |  |
| Total chiffres d'Affaires sous enseignes | 118                    | 134.6                 | 14.1 %                          |  |

Source : données brutes retenues des documents comptables et financiers du Groupe Flo.

En cette période de crise, les ventes sous enseignes enregistrent une augmentation de plus de 14 % entre 2009 et 2010. Ce qui n'est pas du tout négligeable. Cela témoigne, bien évidemment de la tenue de l'activité et surtout du dynamisme dont l'équipe ménagériale a fait preuve avec l'ensemble du personnel de conception et d'exécution même si des efforts supplémentaire sont à fournir. Le savoir faire dans les relations humaines est la devise du groupe Flo. La concurrence est vive dans le domaine de la restauration et il suffit d'une simple erreur pour perdre de la clientèle et par voie de conséquence du chiffre d'affaires et de la marge. La rigueur et l'attachement aux détails a amené le groupe à augmenter le chiffre d'affaires de plus de 6 %. Mais il est à noter que pour 2008 les enseignes Bisto Romain et Tabla Pizza ont enregistré une baisse similaire fort important du chiffre d'affaires et qui est bien de 20 %. Il convient de s'interroger sur les raisons de cette baisse inquiétante pour la stopper et renverser cette tendance.

Nous savons que la marge est proportionnelle au chiffre d'affaires. Toute augmentation du chiffre d'affaires se traduit généralement par une augmentation de la marge sur coût variable (chiffre d'affaires moins le total des charges variables pour production ou de distribution). Ce qui est important c'est que le chiffre d'affaires augmente à un taux inférieur à celui de la marge (5.8 % contre 9.1).

L'Excédent Brut d'Exploitation, qui est le solde de la Valeur Ajoutée après avoir rémunéré le personnel (masse des salaires) et l'Etat (impôts pour les recettes budgétaires des pouvoirs publics) a connu un accroissement de 71.4 % entre mars 2009 et mars 2010. Et par rapport au chiffre d'affaires sa part est bien passée de 6 % à 10 %..

Le résultat opérationnel courant (résultat d'exploitation et résultat financier) connaît la même évolution tant en valeur absolue (en valeur) qu'en valeur relative (en pourcentage). Il a presque doublé en valeur absolue. Parmi les indicateurs positifs nous relevons la multiplication par 4 du résultat opérationnel qui témoigne de certain dynamisme du cycle d'exploitation.

### 3.5 Forces et faiblesses du groupe Analyse SWOT

Dans le but de connaître et afin de mettre en valeur les forces et faiblesses du groupe Flo une analyse SWOT a été faite.

|                      | <i>Forces</i>  | <i>Faiblesses</i>                             |
|----------------------|--|---|
| <b>Produit</b>       | Un chiffre d'affaires en augmentation  | Un trop grand nombre de marque                |
|                      | <i>Opportunités</i>  | <i>Menaces</i>                                |
| <b>Concurrence</b>   | Les chaînes de restaurants effectuent $\frac{1}{4}$ du chiffre d'affaires total du marché de la restauration<br>Une volonté du groupe pour se développer en franchise.<br>Nouvelles opportunités sur le marché | Beaucoup de concurrents sur certains créneaux |
| <b>Environnement</b> | Baisse de la TVA, le groupe a su en profiter.  |   |

## Conclusion chapitre 1 :

La franchise est une autre forme d'externalisation. Elle est bien développée dans les pays développés tels que les Etats-Unis et la France. C'est un contrat spécifique par lequel une entreprise qui a mis au point un savoir-faire (marque, produits, processus...), concède à des entreprises indépendantes, en contrepartie d'une redevance, le droit de se présenter sous sa dénomination sociale et sa marque, longuement élaborée, pour distribuer ses biens et ses services.

Ce contrat s'accompagne souvent d'une assistance technique et commerciale. Le Franchiseur s'engage à développer sa marque, ses produits et sa notoriété et le franchisé a tout à mettre en œuvre pour assurer la production et/ou la commercialisation, dans le respect du concept défini par le franchiseur.

Il existe plusieurs types de franchises comme la franchise de production et de distribution et la franchise industrielle ou la franchise de services (Groupe Flo). La présentation de ce groupe et l'étude de ses forces et de ses faiblesses nous ont permis de nous rendre compte de l'importance de la place qu'occupe le groupe Flo sur le marché de la restauration. Des spécificités caractérisent le groupe qui demeure fortement attaché à la croissance et au développement. Parce que l'équipe managériale se veut dynamique et rejette le statisme sous toutes ses formes qu'elle n'arrête d'anticiper sur l'avenir en œuvrant pour les changements à bien des niveaux : formation, progrès technique, assistance technique...

Après avoir défini la franchise, nous avons fait un état des lieux de la restauration et de la place qu'occupe Le Groupe Flo. Celui-ci s'est fait des idées précises sur l'évolution du marché et ses caractéristiques. Aussi face aux changements de l'offre et de la demande le Groupe Flo décide faire face aux réalités du moment. Il va lancer en novembre 2010 un nouveau concept : « Red d'Hippo ». Ce concept se caractérise par : une carte plus légère, une dimension des locaux inférieure au concept d'Hippopotamus actuel, tout en gardant les fondamentaux de l'enseigne C'est un moyen pour lui d'affronter la concurrence sous toutes ses formes. Il convient pour lui d'élaborer de nouveaux concepts susceptibles d'augmenter le niveau d'activité entraînant ainsi une économie d'échelle qui provient de la diminution des charges fixes unitaires en divisant les charges fixes totales par un plus grand nombre d'unités produites. Outre l'économie d'échelle, la franchise génère un effet de synergie ( $1 + 1 = 3$ ) pour le franchiseur et pour le franchisé. Cela favorise la restructuration du marché et son développement.

Il semble donc important de dire qu'en France on dénombre plus de 400 réseaux de restauration. La taille des réseaux permet de nous dire que le marché est loin d'être mature. En effet, au Royaume Uni la taille moyenne est de 60 unités, en Allemagne elle est de 50 unités. Pour la France on est bien loin du compte avec 20 unités. Des efforts sont encore à fournir pour bien structurer le marché et lui donner un élan nouveau.

Cela s'avère d'autant plus nécessaire qu'une multiplication du nombre d'unités de vente de restaurants est encore possible. En effet, on compte 18 000 points de vente au Royaume-Uni, 12 500 points de vente en Allemagne et seulement 8 000 points de vente en France.

Pour un tel développement, une potentialité est à favoriser et à consolider : l'animation d'un réseau de franchise.

# *Chapitre 2 :*

## *Animer un réseau de franchise*

## Introduction chapitre 2

Après avoir défini la franchise et procédé à un diagnostic de la restauration en France nous nous appliquerons à décrire l'animation au sein d'un réseau de franchise.

Nous savons, à présent, que le secteur de la restauration est en plein bouleversement et effervescence. De ce fait, de nombreuses opportunités sont à saisir. Le succès relatif de la franchise est indéniable. Et les raisons sont nombreuses.

Dès lors plusieurs questions s'imposent : Comment s'organise un réseau en franchise ?

Afin de répondre à cette question nous définissons tout d'abord ce qu'est l'animation d'un réseau de franchise.

Une bonne animation est une condition nécessaire et fondamentale de réussite du réseau de franchise. Il convient dès lors de définir les caractéristiques de l'animation en franchise.

Puis dans une seconde partie nous analyserons la qualité en restauration

Et enfin en troisième partie nous étudierons comment est traduit l'animation par la démarche qualité pour les franchises du groupe Flo.

# 1. L'animation d'un réseau.

Dans tout système de réseau commercial, l'animation occupe une place prépondérante tant au niveau de l'entité économique que du réseau dans lequel elle se trouve. Pour la rigueur de l'analyse, il faut commencer par définir le réseau pour apprécier l'animation qui conditionne sa réussite.

Il faut tout de même préciser que l'animation est tout à fait déterminante pour la pérennité de toute entité économique et commerciale.

## 1.1 Définition d'un réseau

D'après le Larousse 2010 un réseau est : « *un ensemble organisé dont les éléments entrecroisées et dépendent d'un centre sont répartis en divers points.* »<sup>15</sup>

Le réseau est une démarche stratégique pour une entreprise ; cette démarche permet d'atteindre un avantage comparatif. C'est la mise en relation des ressources et des compétences.

Les réseaux d'entreprises sont considérés comme des moyens de contrôler l'incertitude de l'environnement.

Les auteurs Dyer et Singh décrivent ce contrôle comme résultant non pas de facteurs internes ni externes mais comme la capacité à fidéliser les relations au sein du réseau.

Ces relations sont réparties de façon hétérogène entre les organisations qui composent le réseau.

Des rapports de forces au sein des réseaux reposent sur ces influences.

L'animation permet de maîtriser ces rapports. C'est pourquoi nous allons étudier l'animation au sein d'un réseau de franchise.

---

<sup>15</sup> Larousse 2010 Edition Larousse 2010



## 1.2 L'animation d'un réseau de franchise

### 1.2.1 Définition d'un animateur

D'après Larousse 2010 un animateur est : « *une personne chargée d'organiser et d'encadrer des activités dans une collectivité.* »<sup>16</sup>

Mais la Fédération Française de la Franchise définit un « *animateur de réseau* » comme :

- le porte parole du franchiseur,
- il doit savoir s'adapter aux franchisés : « *identifier les différents profils afin de pouvoir les utiliser dans la gestion du réseau* ». <sup>17</sup>
- il ne doit en aucun cas laisser un franchisé à la traîne.

Les Candidats du Colloque du 27 juin 2007 organisé par la Fédération Française de la Franchise ont défini qu'il n'existe pas de profil type pour un animateur de réseau mais celui-ci doit connaître :

- « *La franchise*
- *le métier de la restauration*
- *l'animation de réunion*
- *les canaux de communications*
- *les approches psychologiques*
- *la gestion du conflit.* »<sup>18</sup>

Il semble très difficile de définir ce qu'est réellement un animateur de réseau, 'il reste une « *courroie de transmission* »<sup>19</sup> entre le franchisé et le franchiseur : il reste l'homme à tout faire.

L'animation reste une fonction essentielle de la franchise. En effet des institutions comme la Fédération Française de la Franchise organise des séances de formations dont les thèmes sont principalement :

- « *l'organisation du réseau*
- *le rôle et les missions de l'animation du réseau*
- *les principes de management d'un réseau de franchise*

---

<sup>16</sup> Larousse 2010 Edition Larousse 2010

<sup>17</sup> 27 juin 2007, Colloque de Paris Internationale Fédération Française de la Franchise

<sup>18</sup> 27 juin 2007, Colloque de Paris Internationale de Paris Fédération Française de la Franchise

<sup>19</sup> 27 juin 2007, Colloque de Paris Internationale de Paris Fédération Française de la Franchise

- *la transmission du savoir-faire*
- *les cycles de vie des réseaux. »<sup>20</sup>.*

*Ces fonctions sont dans une certaines mesures indépendantes mais complémentaires.*

Le code de déontologie définit les caractéristiques suivantes :

« *Le franchiseur devra apporter une assistance continue pendant toute la durée du contrat* ».  
 « *Le franchiseur devra favoriser un dialogue permanent et structuré entre son organisation et les franchisés* »<sup>21</sup>

### *1.2.2 L'animateur chez Flo*

Dans le département animation on distingue plusieurs personnes

- 1 chef de groupe Marketing Franchise

Cette personne est responsable de la communication et de l'animation. Son rôle est de transmettre les nouvelles offres promotionnelles, les affichages spécifiques.

- 1 responsable opérationnel franchise

Cet animateur mène et contrôle le réseau d'une part et supervise les conseillers opérationnels et techniques d'autre part.

- 3 conseillers opérationnels franchise

Ces conseillers animent tout ce qui est relatif à l'organisation de la salle et à la gestion du restaurant.

Ils doivent veiller à une bonne gestion des commandes, gestion du personnel et contrôler le bon déroulement du savoir faire.

- 2 conseillers techniques franchise

Ces derniers ont pour vocation de contrôler le respect des normes d'hygiène en cuisine, respect des procédures cuisines et gestion des commandes cuisines pour ce qui est ouverture.

---

<sup>20</sup> Programme de formation de la Fédération Française de la Franchise

<sup>21</sup> code de déontologique de la franchise de 1972

Un conseiller doit maîtriser les spécificités de chaque enseigne, prendre en compte les différences de chaque unités et s'adapter à son environnement.

Il a aussi un rôle de formateur, tout au long du cycle de vie de chaque unité de vente. Il prévoit et met à disposition des franchisés des informations concernant les ventes, les différentes PLV (Promotion sur le lieu de vente) et aider à la mise en place des différentes actions commerciales.

### 1.3 L'animation, un critère déterminant de la pérennité d'un réseau

D'après une étude menée par l'INSEE en 2002, 72% des franchises sont toujours en activité trois ans après l'ouverture, alors que 66% des entreprises hors réseau le sont.

Cette pérennité est due tout d'abord à un accompagnement, lors du démarrage mais tout au long de l'activité.

L'accompagnement est nécessaire surtout au démarrage, car d'après l'INSEE 12 % des entreprises ne passent pas le cap de la première année.

La création d'une entreprise nécessite plusieurs compétences comme par exemple ;

- l'étude de marché,
- la création d'un business plan,
- l'aide au financement,
- l'analyse en géomarketing.

Mais il est important de signaler que l'animation n'est pas l'unique critère assurant la pérennité d'une entreprise.

*« L'âge de l'entrepreneur rentre en ligne de compte. Celui-ci doit être âgé au minimum de 35 ans. C'est un homme actif et lors du démarrage de son activité il doit investir au minimum 40 000€. »<sup>22</sup>*

L'attachement à la qualité de la restauration est aussi important que l'animation. Il ne suffit pas de réussir l'animation ; il faut des résultats concrets au niveau de la qualité.

---

22 Déprez Sandra, INSEE N° 1274 - JANVIER 2010 Nouvelles entreprises, cinq ans après : plus d'une sur deux est toujours active en 2007

## 2. La qualité dans la restauration

### 2.1 Définition de la qualité

De façon générale on définit la qualité comme : « *une manière d'être bonne ou mauvaise de quelque chose* » ou comme la « *supériorité l'excellence en quelque chose* »<sup>23</sup>.

### 2.2 Les objectifs et les enjeux d'une démarche qualité en restauration

La qualité en restauration se définit par plusieurs critères : une diversité apparaît au niveau de la classification. Parmi, les critères observés pour cette classification nous retrouvons :

- le service : c'est une activité qui relève évidemment du tertiaire. Le niveau de service détermine le prix. Celui-ci varie selon la nature du type de restaurant et de la qualité de service que celui-ci est censée attribuer.
- les produits de l'assiette : une diversité caractérise la restauration. Elle relève d'une véritable normalisation justifiant la qualité exigée et bien évidemment le prix fixée pour la clientèle.
- le respect des règles d'hygiènes : quelque soit la nature de la restauration celle-ci ne peut échapper au respect des règles émises par les services publics.
- les produits de la table : Une organisation de la disposition des tables varie d'un type de restauration à un autre.
- l'attitude du personnel : la restauration suscite la rencontre de la clientèle avec le personnel. Cette clientèle est très sensible à la nature de l'accueil qui fait partie intégrante de l'avantage concurrentiel et du conditionnement du taux de fidélité.
- l'aspect extérieur du restaurant : la clientèle est très sensible à l'agencement et à l'enseigne.

---

<sup>23</sup> Doucet Christian La Qualité Que Sais-je page 5

- l'environnement extérieur : l'environnement physique est un élément d'attrait de la clientèle.
- les sanitaires : Dans la domaine de la restauration on observe les sanitaires au même titre que la salle !

Il existe deux grandes démarches qualité :

- celles dont les entreprises ont une qualité qui « *repose essentiellement sur les bonnes pratiques, la conformité aux normes et règlements techniques orales et statiques en matière* »<sup>24</sup>
- celles qui seraient plus basées sur les « *volontaristes qui cherchent à améliorer et à optimiser les organisations, tout en exploitant les règles du progrès technique et les méthodes de travail pour la mobilisation et la satisfaction du personnel* »<sup>25</sup>

Le groupe Flo cherche constamment à aller efficacement dans ce sens en cherchant à contourner tout obstacle de nature à ne pas le gêner dans la réalisation de sa démarche qualité.

---

<sup>24</sup> Doucet Christian La Qualité Que Sais-je page 43

<sup>25</sup> Doucet Christian La Qualité Que Sais-je page 43

## 2.3 La mise en place de la démarche qualité au sein des franchisés.

Au sein du département franchise la mise en place de la qualité passe par plusieurs étapes :

- le contrôle et la surveillance des standards de chaque marque via le « *qualité 100* » : cette fonction est tout à fait prépondérante. Constamment, on tenu d'effectuer un contrôle rigoureux si l'on veut réellement donner à la qualité de nos services le niveau exigé. Le contrôle a pour objectif de relever les anomalies. Si c'est le cas, l'unité de production s'expose à des sanctions.
- la sanction donne à la procédure un caractère juridique. C'est la sanction qui distingue la morale du droit. Le non respect des règles et des normes suscite en mise en application de la sanction tout à fait dissuasive.
- la correction des dysfonctionnements : la sanction n'est pas suspensive ; il convient de procéder à des corrections des dysfonctionnements pour revenir à la pratique des standards de qualité convenue.
- la vérification de la concrétisation des rectifications : la procédure de la correction doit faire d'une vérification pour finalité le retour à la normalité et au respect des clauses du contrat.

## 2.4 Les indicateurs de qualité

### *2.4.1 Définition*

Un indicateur de qualité est un outil qui permet de mesurer et d'observer si les standards sont respectés et de savoir si des actions correctives sont à mettre en place ou non.

Pour mettre en place de tels indicateurs il faut identifier les exigences de qualité de chaque enseigne.

Ces indicateurs doivent être compréhensibles, accessibles et motivants.

Ils doivent être présentés de manière claire et ils doivent être peu nombreux.

### *2.4.2 Quelques indicateurs de qualité en restauration.*

Les indicateurs de qualité les plus couramment utilisés sont :

- l'hygiène
- la sécurité alimentaire
- le service soigné

Ils relèvent tous les trois des besoins physiologiques en se référant à la pyramide de Maslow.

Mais d'autres indicateurs peuvent être considérés comme des indicateurs de qualité, comme par exemple le chiffre d'affaires ou le résultat d'exploitation car ils permettent de connaître le résultat économique de chaque unité de restauration. Si ces indicateurs vont à l'augmentation cela témoigne incontestablement de l'amélioration de la qualité. Cela est d'autant plus vrai que nous sommes dans une économie marchande. Tout ce qui ne correspond pas à une demande est appelé à disparaître.

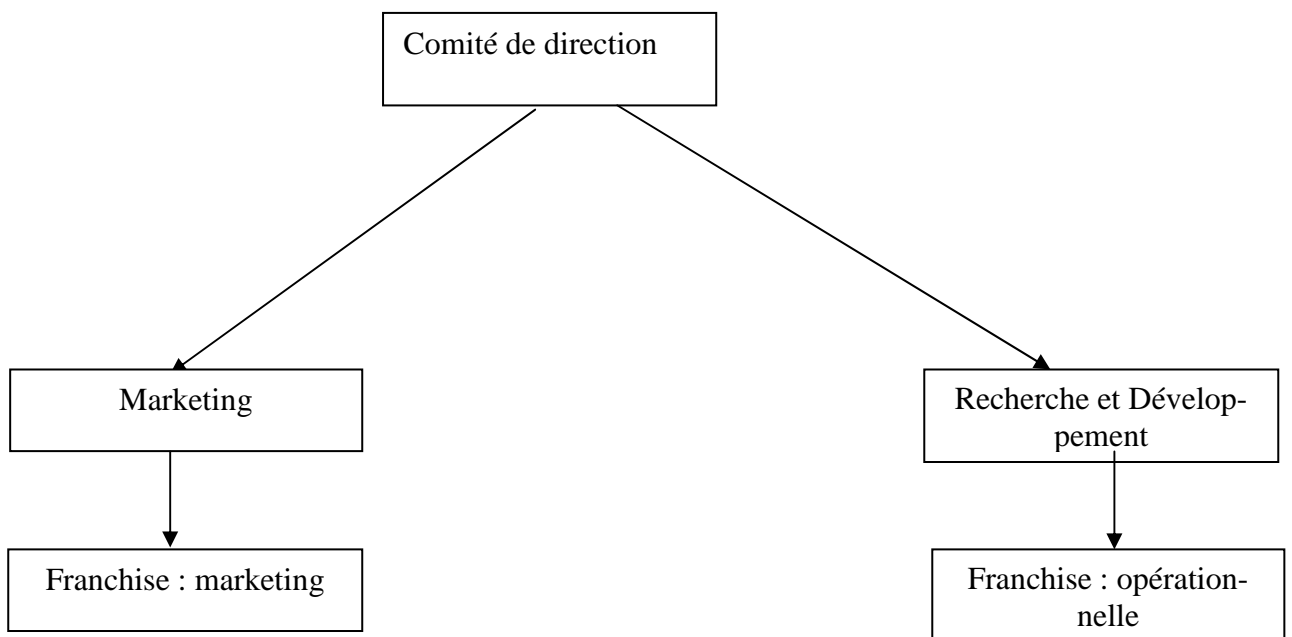


### 2.4.3 La qualité au groupe Flo

Le groupe Flo, à travers toutes ces marques, a fait de la qualité son « cheval de bataille ».

Au sein du groupe, le service qualité est représenté par le département Recherche et Développement.

La recherche, représente en moyenne entre 2 et 3 % du chiffre d'affaires du groupe Flo et concerne différents départements constituant le schéma suivant :



Les tâches sont réparties de manière descendante la franchise est donc le dernier maillon.

La qualité au sein du groupe est contrôlée par le biais de différents indicateurs, des ratios, de enquêtes clients mystères, le suivi des réclamations clients.

# 3. *L'animation par la démarche qualité*

Dans cette troisième partie nous tenterons tout d'abord de mettre en valeur la qualité comme outil de pérennité d'un réseau.

Puis nous illustrerons nos propos par l'exemple du réseau de Courtepaille.

## 3.1 La qualité comme outil de pérennité d'un réseau

La qualité dans un réseau de franchise est importante. Sa pérennité en dépend.

Elle permet de contrôler le respect d'un certain nombre de standards. C'est un gage de transparence pour le client.

Les objectifs de l'animation par la démarche qualité sont :

- doter les animateurs du réseau d'outils nécessaires à une bonne pratique du savoir-faire.
- créer une culture de qualité à l'ensemble du réseau.

On peut décliner la démarche qualité en trois niveaux :

- 1<sup>er</sup> niveau correspond à la création d'indicateurs de qualité
- 2<sup>ème</sup> niveau est la mise en place des indicateurs
- 3<sup>ème</sup> niveau contrôle et l'évaluation des indicateurs

Aussi faut-il mettre en place des contrôles qualités. Ces contrôles sont formalisés et permettent de noter et corriger toutes les anomalies éventuelles.

L'intérêt pour nous est de voir ce qui se passe dans notre réseau mais aussi chez certains concurrents ayant eux-mêmes pratiqué la franchise comme stratégie de développement. Et pour notre exemple nous appuyons sur Courtepaille.

## 3.2 Un exemple d'animation qualité :« Courtepaille ».



C'est dans un souci d'amélioration de ses processus qualité que le réseau Courtepaille souhaite investir dans ce logiciel : Qualigram.

### *3.2.1 Petite présentation de Courtepaille*

Courtepaille est un réseau mixte de restauration se développant aussi bien en franchise, qu'en propre.

Ce réseau représente un chiffre d'affaires de plus de 200 millions d'euros soit 164 restaurants et 3 000 employés

### *3.2.2 L'animation du réseau Qualigramme*

L'animation du réseau , propre et franchise, se fait à l'aide d'un outil informatique révolutionnaire ; le logiciel Qualigram.

C'est un outil informatique qui permet de suivre l'évolution de l'ensemble du réseau.

Il permet d'identifier tout dysfonctionnement et tout écart entre la qualité voulue et la qualité perçue.

Le souhait de Courtepaille est d'obtenir non seulement la certification ISO 9001 2000 mais de devenir aussi le premier réseau de restauration commerciale à mettre en place une démarche qualité globale.

Afin d'obtenir cette certification tous les fonctions doivent rentrées en compte depuis le : juridique, le contact client, et les achats notamment.

Ce logiciel permet de mettre en interférence toutes les fonctions, d'évaluer ces points faibles, de les corriger en vue de garantir la qualité souhaité.

### 3.3 L'animation par la démarche qualité : un effet synergie.

L'effet la synergie désigne l'interaction entre deux choses dont le résultat est supérieur à la somme des ses deux choses.

Alors en quoi l'animation et la démarche qualité sont un effet synergique ?

Il faut que tous les éléments nécessaires à assurer la qualité soient respectées et qu' en même temps l'animation du réseau ait pour objectif principal le maintien de la qualité.

L'intérêt de l'animation doit reposer sur la réussite et le maintien de la satisfaction de la conformité aux exigences et des spécificités de la clientèle.

L'effet de synergie existe et le réseau a mis en place une politique visant l'excellence.

Alors on peut dire que l'animation est une réussite et que tous les processus de qualité sont respectés.

## Conclusion chapitre 2

L'animation a pour objectif de susciter la motivation de tous les acteurs impliqués dans le réseau de franchise. Cette motivation et l'implication qui en découle sont en rapport avec l'amélioration de la productivité mais aussi de la compétitivité et de la rentabilité. Une interaction caractérise les trois concepts.

Dans cette partie consacrée à l'animation d'un réseau de franchise. Nous nous sommes concentrés sur l'animation par la démarche qualité qui demeure tout à fait au centre des différents objectifs recherchés et annoncés plus haut.

Il est indispensable de maîtriser tous les leviers nécessaires au bon respect de l'application du savoir pour une pérennité d'un réseau de franchise très fondé sur l'engagement des deux partenaires (le franchiseur et le franchisé).

Nous avons vu qu'il existe des outils d'aide à la décision toujours utiles à une amélioration la démarche de qualité préconisée. Des ratios, des indicateurs, des normes de références ont été établis pour juger de la qualité exigée. Il convient de s'appuyer, notamment sur le contrôle de savoir faire au sein du réseau de franchise.

La partie suivante s'intéressera donc au contrôle du savoir faire au sein d'un réseau de franchise.

Le processus comporte dans son ensemble l'étude, le diagnostic, la transmission pour un meilleur contrôle de ce savoir faire.

Parmi les objectifs recherchés par le franchiseur et le franchisé nous retrouvons un service spécialisé, de haute qualité conditionnant le but essentiel pour lequel l'entreprise se constitue et qui est bien la recherche du profit et son optimisation c'est dire sa maximisation sous contraintes sous toutes leurs formes (économiques, sociales, juridiques, institutionnelles, commerciales, politiques, administratives, financières, fiscales, techniques...)

La qualité du service élaboré fait partie de la stratégie qui peut être soit de spécialisation soit de différenciation ou de diversification.

La stratégie de différenciation des produits de restauration se fonde sur un élément essentiel à savoir l'originalité d'une recette ancestrale brevetée.

Toutefois, d'autres éléments sont importants et peuvent être retenus comme :

- la marque, le nom du produit ;
- la forme et la recette qui ont été brevetées (caractéristiques techniques) ;
- les actions commerciales : distribution hors grande distribution pour se différencier par une image de luxe et qualité.

Stratégie de différenciation par la marque qui véhicule une image de qualité ou haut de gamme comme, par exemple, les produits bio, les produits de luxe...

**Cette diversification peut procurer un avantage compétitif.**

La diversification géographique du groupe lui confère des qualités défensives face à ses concurrents. La politique active d'ouverture de restaurants permet de réaliser de très bonnes performances commerciales. Ainsi, le groupe Flo est devenu un des plus célèbres fabricants de repas, de desserts ou de boissons spécifiques.

La méthode de l'avantage coût permet à l'entreprise de faire apparaître un bilan utile à l'identification d'un avantage concurrentiel susceptible cependant d'être remis en cause.

Afin de le préserver et de le développer, l'entreprise innove, améliore la qualité et cherche à maîtriser ses coûts. Cette démarche induit un choix stratégique. La différenciation des produits va dans le sens de l'avantage concurrentiel. Quand un produit se différencie peu par rapport à ceux de la concurrence, le consommateur lui, trouve peu de qualités particulières auxquelles il puisse s'attacher. Il est alors difficile à l'entreprise de créer une image de marque qui fidélise la clientèle ;

L'entreprise peut mettre en place une démarche de qualité, de la conception du produit au service de suivi de la clientèle.

Comme nous venons de le préciser dans le développement, la qualité permet de sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise car elle augmente la satisfaction, et donc la fidélité du client.

Les labels sont des marques qui attestent de la qualité d'un produit. Ils peuvent être créés par un organisme professionnel, une loi ou un organisme public. Ils permettent d'identifier la qualité car ils ont pour objectif de garantir aux consommateurs des produits de qualité avec un contrôle des pouvoirs publics.

Depuis 1987, les normes permettent aux entreprises de faire valoir leur respect des procédures de qualité dans une entreprise.

Les normes ISO (*International Standard Organisation*) délivrées par l'AFNOR en France, sont applicables à tous les secteurs d'activité dont notamment l'hôtellerie et la restauration.

La recherche de la qualité peut sauvegarder l'avantage concurrentiel de l'entreprise. C'est bien à cet objectif que le groupe Flo cherche à répondre en toute évidence. Pour aller dans ce sens, il faut que le franchiseur et le franchisé soit animés par la même motivation : l'effet de synergie est profitable aux deux partenaires et sur le même plan.

# *Chapitre 3 :*

## *Le contrôle au sein du groupe Flo*

## Introduction chapitre 3

Dans cette partie consacrée à l'animation d'un réseau, nous nous sommes concentrés sur l'interaction qui existe entre celle-ci et la démarche qualité sans oublier le contrôle du savoir faire tout en proposant des procédures d'amélioration de nature à faire progresser l'ensemble de l'organisation.

Ce contrôle doit être composé, d'après Catherine Goulet, d'un « *contrôle de conformité des opérations ainsi que d'un contrôle de gestion et d'un contrôle du social.* »<sup>26</sup>, Les trois concepts sont interdépendants et une véritable interaction les caractérise. Commençons tout d'abord de définir chacun d'eux :

- le contrôle de conformité des opérations a pour but de s'assurer de la conformité des standards de la chaîne.
- Le contrôle de gestion est assez limité et il a pour vocation de s'assurer de la bonne activité des points de vente.
- Le contrôle du social, en rapport avec la qualité du service du personnel, permet d'exercer une incidence sur la productivité et par voie de conséquence sur la pérennité de l'enseigne.

De plus le contrôle de la franchise évolue en fonction du cycle de vie de chaque réseau.

Ainsi en premier lieu, nous réaliserons un diagnostic des différentes analyses du savoir-faire au sein du département.

Puis dans une deuxième partie nous analyserons de façon théorique tout en illustrant nos propos par des exemples du groupe ; la transmission du savoir-faire.

Notre analyse se poursuivra sur le contrôle de ce savoir faire et sa mise à jour.

Et enfin nous proposerons des fiches de préconisations pour une mise à jour plus efficace. .

---

<sup>26</sup> Goulet Catherine. Le contrôle des réseaux de franchise Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique Université de Nantes septembre 2009



# 1. Diagnostic des savoir-faire au sein du groupe Flo

Il semble cependant intéressant d'analyser le savoir faire cuisine et le savoir faire salle. Il faut préciser que le deux sont très complémentaires. Et la satisfaction totale provient bien évidemment de la satisfaction attribuée aux deux facteurs.

## 1.1 Définition du Savoir Faire

D'après le Larousse le savoir faire est une : « compétence acquise par l'expérience dans les problèmes pratiques, et dans l'exercice d'un métier spécifique »<sup>27</sup>.

### 1.1.1 Définition du savoir-faire

Une franchise ne peut se concevoir que dans le but d'une répétition de réussite commerciale. Cette réussite doit être la résultante d'un élément essentiel de la franchise : le **savoir –faire**.

Il ne peut y avoir de franchise sans mise à disposition ou transmission d'un savoir-faire du franchiseur au franchisé C'est une clause important du contrat de base.

Le savoir-faire concerne principalement :

- les produits vendus
- la façon de commercialiser les produits
- le cadre de vente
- les relations avec les consommateurs
- le service après vente

D'après le règlement communautaire du 22 décembre 1999 le savoir-faire en franchise est : « un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci »<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Larousse 2010 Edition Larousse 2010

<sup>28</sup> Règlement communautaire du 22 décembre 1999

Le « savoir-faire » porte sur des domaines très variés :

- les méthodes d'organisations : aucun travail ne peut permettre d'obtenir les résultats escomptés sans une méthode nettement définie.
- l'architecture et l'agencement des locaux : l'agencement n'est pas le même selon tel ou tel type de restauration.
- la décoration du restaurant : le décor est appelé à être constamment revu pour ne pas tomber dans la monotonie.
- les spécificités de chaque recette : le respect des recettes n'est pas à négliger ; la clientèle habituelle n'est pas dupe ; elle arrive à identifier le changement survenu pour telle ou telle recette des plats.
- les techniques de commercialisation : sont reconnues pour telle ou telle restauration.

### *1.1.2 Qu'est ce que le savoir faire cuisine ?*

Le savoir-faire « cuisine » correspond au savoir-faire technique.

En effet, la cuisine dans le sens de « préparer des plats » est primordiale dans un restaurant. C'est un des premiers critères de choix du client, c'est pourquoi elle doit être de qualité d'un point de vue esthétique et gustative.

Le cœur du savoir-faire est : « la préparation des mets » entrées, plats et desserts.

A ce savoir-faire s'ajoute des savoir-faire périphériques qui sont :

- l'organisation du personnel : C'est un élément essentiel du progrès technique. Il faut stimuler la productivité et éviter le chômage déguisé. L'organisation du personnel est un art pour l'atteinte de tel ou tel objectif ;
- l'organisation de la cuisine : Il faut que le matériel soit agencé d'une façon opérationnelle.
- la gestion des stocks : Un stock trop important est source de gaspillage. Un stock trop faible pourrait générer une rupture des stocks tout à fait nuisible pour la réalisation du cycle d'exploitation. Il faut veiller sur la détermination du stock optimal c'est le stock contribuant à la réalisation du meilleur résultat tant sur le plan économique et financier que sur le plan de la satisfaction de la clientèle mesuré notamment par le taux de retour ou le taux de fidélité.

### 1.1.3 *Qu'est ce que le savoir faire salle ?*

Le savoir-faire « salle » est un savoir-faire commercial. Le personnel est en contact direct avec la clientèle. Le professionnalisme est nettement observé et apprécié.

Le noyau de ce savoir faire est le savoir-faire de « service »

Les savoir-faire spécifiques apparaissent à bien des niveaux :

- « l'accueil » : La clientèle est très sensible à l'accueil. Certains serveurs réussissent à créer un climat de confiance et sympathie et établissent des meilleurs rapports avec la clientèle.
- l'organisation du personnel : Pour cette organisation, il faut éviter le sous emploi et sur emplois ; il faut déterminer le nombre optimal du personnel employé.
- l'organisation de la salle : il faut que cette organisation permette une meilleure circulation pour un meilleur service.

Mais cependant pour que le savoir-faire soit valable dans le contrat de franchise, il doit respecter certaines conditions en ce qui concerne son contenu, sa transmission et son évolution dans le contrat.

C'est pour cela qu'une mise à jour très régulière des normes, des indicateurs et des ratios doit être constamment opérée, toujours dans l'objectif de la réalisation du meilleur service au profit de la clientèle.

## 1.2 Diagnostic du savoir-faire chez Hippopotamus

### 1.2.1 Cuisine

Le savoir cuisine passe par tout d'abord l'organisation de la cuisine, puis par la tenue du personnel en passant par tout ce qui est respect des règles d'hygiène.

Mais il est caractérisé par la fabrication de mets à base de viande grillée. La carte est très diversifiée. Outre les plats traditionnels, comme par exemple la Côte de Bœuf, l'Onglet ou les Côtes d'Agneau. On retrouve aussi une multitude d'entrées, des plats et des desserts. Il faut que la clientèle habituelle retrouve la diversité ; on cherche à lui éviter la monotonie.

### 1.2.2 Salle

En salle, le savoir faire est caractérisé par le respect des standards de service. Il faut veiller sur la clientèle depuis l'accueil jusqu'à ce que le client quitte le restaurant.

C'est ce que l'on appelle : « *le fil rouge d'Hippo* » (règles de service). Aucun détail n'est délaissé !

### 1.2.3 Communication

Le savoir faire est caractérisé par une carte identique à tout le réseau. La communication doit être au centre de toutes les décisions pour susciter toute la réussite au groupe.

La carte suscite l'envie et pousse le consommateur à l'acte d'achat, les « *Offres Hippo* » sont intéressantes . La communication dans les restaurants est caractérisé par des affichages, des portes menus, de la publicité sur le lieu de vente, une ambiance musicale et la possibilité d'emprunté « *l'Hippo Gonflé* » : la mascotte de l'enseigne !

Des animations ponctuelles sont aussi pratiquées pour les jours de fêtes notamment ( Saint Valentin, fête de la musique, fête des mères, fêtes des pères...)

De plus les tenues sont véritablement des outils de communication.

## 1.3 Diagnostic du savoir-faire chez Tablapizza

### 1.3.1 Cuisine.

Le savoir faire en cuisine est très spécifique, il passe par une organisation et des postes bien défini.

Tablapizza est caractérisé par des recettes simples du terroir méridional : pizza, salade et grillade concernant les exemples de plats on peut citer « *Pizza rouléïades Poulet et légumes* », mais aussi des pizza à emporter.

C'est aussi une conception des locaux très particulière puisque les fours à Pizza se trouvent à l'entrée. Ce que le client remarque en premier lieu..

### 1.3.2 Salle

Chez Tablapizza le restaurant est une véritable pièce de théâtre où l'ambiance est familiale dont l'accueil et le professionnalisme sont des valeurs du concept.

Ce savoir-faire est aussi caractérisé par une carte identique, un respect de l'organisation des horaires et des fiches de poste.

### 1.3.3 Communication

Chaque Tablapizza donne l'illusion d'être au centre d'une place de village où le four à pain est l'unité principale. De nombreux objets chinés dans des brocantes permettent de créer un décor rustique, populaire du début du XXeme siècle.

La communication passe tout d'abord dans le logo Tablapizza ; il est impératif de le respecter. Ensuite les tenues sont aussi des outils de communication très importante.

Les cartes et les affiches sont de véritables instruments de communication à respecter.

Certaines animations, dont le but est de promouvoir des nouveaux plats et offres spéciales sont à suivre et sont des obligations.

La politique enfant est aussi très importante car le concept cible les familles.

## 1.4 Diagnostic du savoir-faire chez Taverne du Maître Kanter

### 1.4.1 Cuisine

Les Tavernes de Maître Kanter sont généralement des « *restaurants généralistes* », où les plats et la carte sont variées et large.

Le concept propose à la fois des plats de brasserie traditionnelle comme par exemple pied de porc, foie de veau, entrecôte mais aussi des spécialités alsaciennes comme par exemple des choucroutes ou des flammeküche.

### 1.4.2 Salle

Les Tavernes de Maître Kanter doivent garder leur concept d'origine entre : « *la ruralité et l'urbanité avec une ambiance chaleureuse, conviviale où le plaisir est au rendez-vous* »<sup>29</sup>

La décoration est typique alsacienne. En salle ce savoir-faire est caractérisé principalement par un respect des fiches de poste, une organisation du travail et un service spécifique à la marque, allant de la mise en place jusqu'à l'organisation du service.

### 1.4.3 Communication

Le savoir faire est caractérisé par une carte presque identique à tout le réseau avec des spécialités propre à chaque restaurant. La communication et son développement sont au centre de la politique exercée pour susciter la fréquentation et l'amélioration du chiffre d'affaires pour une meilleure rentabilité.

Les logos ainsi que les tenues sont des outils de communication et ce sont des caractéristiques du savoir faire.

---

<sup>29</sup> Manuel de Savoir-faire Taverne du Maitre Kanter

## 1.5 Diagnostic du savoir-faire chez Brasserie Flo

Le savoir-faire chez les Brasserie Flo est en voie d'être formalisé car le concept vient juste d'être dupliqué.

### 1.5.1 Cuisine

L'organisation du travail en cuisine, la conception des locaux font véritablement partie du savoir-faire.

Les Brasseries proposent des bons produits, travaillés avec soin par un personnel formé. La cuisine est aussi le reflet de la gastronomie française à l'étranger.

On peut citer par exemple : « *Risotto crémeux arborio de Saint Jacques, boléro de légumes* ».

### 1.5.2 Salle

La Brasserie est un « *véritable lieu de vie* ». Dans les Brasseries l'ont propose des découpes en salle de gibiers par exemple.

Chaque brasserie est décorée de façon personnalisée, mais certains éléments sont indispensable comme par exemple : un bar de caractère et imposant , un banc d'huître, des banquettes de des chaises en cuir et des mosaïques au sol.

### 1.5.3 Communication

La brasserie est « *un espace qui favorise les échanges d'idées, la communication avec les autres et un épanouissement de la personnalité sociale* »<sup>30</sup>.

Les cartes ne sont pas standardisées, les Brasseries doivent suivre au minimum une dizaine d'animations par an.

---

<sup>30</sup> L'esprit des brasseries, Ginette Hell-Girod, édition du Chêne

## 2. *Transmission du savoir-faire*

La transmission du chaque savoir faire s'effectue grâce aux manuels de savoir faire que l'on appelle aussi « Bible » ou alors « book ».

Il est important de noter que la transmission de savoir faire s'accompagne aussi de formations.

Cette transmission s'accompagne automatiquement de formations ; formation initiale et assistance durant toute la durée du contrat.

Toutes les formations ont pour vocation l'acquisition du savoir faire de chaque marque.

### 2.1 L'apprentissage

#### *2.1.1 Définition de l'apprentissage*

L'apprentissage est l'acquisition d'un savoir-faire qui prend en compte des pratiques, des connaissances des attitudes et des compétences.

L'apprentissage passe par plusieurs étapes : c'est tout d'abord l'observation, puis l'imitation, l'essai et la répétition jusqu'à la maîtrise (aussi faut-il parler de divers niveaux allant de l'initiation, à la formation et au perfectionnement).

L'apprentissage comporte, outre l'acquisition des connaissances théoriques, l'acquisition de connaissances grâce à de nombreux exercices sur le tas.



### 2.1.2 Théories de l'apprentissage

La transmission du savoir-faire passe par l'apprentissage

Analyser le processus d'apprentissage c'est recouvrir à plusieurs disciplines :

- les sciences de la cognitive : ce sont les sciences qui étudient les mécanismes de la pensée humaine.
- les sciences de la psychologie : ce sont les sciences qui étudient les manières de penser, d'agir qui caractérise une personne.
- les sciences de l'ergonomie : ce sont les sciences étudient les relations entre les personnes et les méthodes de travail. Elle vise un confort et une sécurité au travail maximal.
- l'analyse des techniques : est un ensemble de procédés et méthodes qui détermine le savoir faire à acquérir.
- la sociologie de l'organisation : est la science qui étudie l'évolution des acteurs au sein d'une organisation.

Ainsi pour le groupe le processus d'apprentissage passe par :

- formation initiale: est obligatoire. Elle a pour but l'acquisition du savoir faire tant pour le franchisé et l'ensemble de l'équipe managériale que pour le personnel d'exécution.
- Formation ouverture n'est dispensée qu'au moment de l'ouverture des restaurants. Le public concerné est le personnel d'exécution des restaurants franchisés.
- Les aides des opérationnels permettent un grand soutien à l'ensemble des nouveaux franchisés. Ils peuvent en bénéficier lorsque des problèmes surviennent.

## 2.2 Les Manuels

Les manuels opératoires ou « Bible » sont des documents confidentiels dans lesquels sont répertoriés tous les éléments relatifs au savoir faire de chaque marque.

Ce sont donc des documents dynamiques qui doivent être remis à jours très régulièrement.

Ainsi, peut-on diviser les documents en fonction de 3 grandes familles. .

### *2.2.1 Historiques et concept*

Description de tous les événements, de tous les faits passés et de toutes les étapes qui retracent la vie de la marque et celle du groupe.

### *2.2.2 Les modes opératoires*

Dans les manuels dits opératoires sont décrits les méthodes de travail, le descriptif des fiches postes, l'organisation du temps et de l'espace géographique les méthodes de communication. Ce sont toutes des aides qui permettent d'exploiter un restaurant et lui assurer le développement préconisé.

### *2.2.3 Les méthodes de travail*

Description de toutes les démarches, les formules et les dispositifs qui permettent une bonne utilisation du savoir faire.

Tous ces manuels englobent le processus qualité du groupe Flo.

## 2.3 Analyse de l'apprentissage

### 2.3.1 *Théorie de l'apprentissage de Blandine Brill*

D'après la théorie de l'apprentissage et culture de Blandine Brill, nous analyserons la transmission du savoir-faire.

Tout d'abord, il faut définir « *l'organisation sociale et les conditions d'apprentissage. Nous avons à faire face à des conditions très formalisées* »<sup>31</sup>.

Ensuite, il faut définir l'objet de l'apprentissage. Il va falloir maîtriser les différents savoir-faire cuisine, salle et communication pour toutes les enseignes afin de dégager pour le groupe des résultats satisfaisants à bien des niveaux.

Puis, il faut définir les stratégies individuelles d'apprentissages. Grenfried et Lave distinguent trois types de processus :

- « *par essais et erreurs ; il faut que l'objet d'apprentissage soit mis en situation*
- *par façonnage ; il y a une progression dans la difficulté de l'objet par le maître*
- *par échafaudage ; l'animateur ou le conseiller technique intervient dans l'accomplissement de l'objet et il s'en dégage petit à petit.* »<sup>32</sup>

Comme nous venons de le voir le groupe Flo attache une importance particulière à la valorisation socioculturelle des savoirs fondés notamment sur l'apprentissage. Il cherche à en faire un élément essentiel des avantages concurrentiels.

### 2.3.2 *L'apprentissage chez Flo*

Au sein du département franchise, l'apprentissage passe par plusieurs étapes :

- une partie découverte ou le futur directeur d'exploitation est sur ce site
- une formation au siège
- une formation dispensée par les opérationnels

---

31 Chevallier Denis Savoir – faire et Pouvoir transmettre Édition MSH Paris p 17

32 Chevallier Denis Savoir – faire et Pouvoir transmettre Édition MSH Paris p 19

# 3. le contrôle du réseau de franchise.

La problématique du contrôle du savoir-faire est essentielle, car il doit veiller à l'homogénéité du réseau.

## 3.1 Les différents modes de contrôle

### 3.1.1 Définition du contrôle

Le sens courant définit le contrôle comme étant une vérification d'un acte, d'un système, d'une action, d'un procédé ... Le contrôle amène à constater des résultats positifs ou négatifs. Les résultats positifs sont à maximiser et résultats négatifs sont, évidemment à minimiser pour les transformer, par la suite, en résultats positifs.

Le contrôle peut amener aussi à une dimension informative

### 3.1.2 Les contrôle des réseaux de franchise

Catherine Goullet dans « le contrôle des réseaux de franchise » distingue trois grands contrôles :

- « le contrôle technique de conformité des opérations
- le contrôle de gestion focalisé sur les indicateurs d'efficacité de l'exploitation (CA, ventes, réclamation client)
- le contrôle social qui a pour but de transmettre la savoir faire »<sup>33</sup>.

Le contrôle du savoir-faire a pour but d'assurer la cohérence au réseau.

Au sein du groupe Flo les différents modes de contrôle sont :

- audits opérationnels franchise
- audits hygiènes
- visites client mystère
- courriers clients

Mais tous ces leviers de contrôle évoluent dans le temps.

---

<sup>33</sup> Goullet Catherine. Le contrôle des réseaux de franchise page 20

## 3.2 Les caractéristiques du contrôle du réseau chez Flo

Le contrôle du réseau au sein du groupe Flo se déroule en plusieurs étapes depuis la formation jusqu'aux audits. Nous définirons dans cette partie ce qu'est la formation au sein du groupe Flo puis le fonctionnement des audits.

### 3.2.1 *Les formations*

Une formation initiale est dispensée par le groupe avant l'ouverture. Les conseillers assurent aussi le rôle de formateur.

De plus le Groupe Flo propose par le biais de son centre de formation des cursus alternant la théorie et les stages terrain.

### 3.2.2 *Les audits*

Les audits ont pour but de contrôler le bon respect du savoir-faire. Mais ces audits nécessitent une mise à jours régulière. Le département prévoit trois audits par an pour assurer un meilleur suivie .

### 3.2.3 *Régionalisation des conseillers franchises*

Face à l'augmentation du nombre de concepts, les conseillers du département étaient initialement repartis au niveau de la France de façon aléatoire.

Dans un souci de minimisation des coûts, le département a opté pour la régionalisation.

Cette régionalisation marque un tournant dans l'histoire de la franchise car elle se traduit par une déspecialisation des conseillers.

## 3.3 Évaluation des performances au sein du département franchise

### 3.3.1 Théories de l'évaluation

Dans la littérature, il existe plusieurs théories de l'évaluation. La première est celle de Shadish, Look et Leviton en 1991. Elle synthétise le processus d'évaluation en 5 composantes :

- perspectives des programmes sociaux
- construction des savoirs
- jugement de valeur
- utilisation des résultats
- pratique.

La seconde est celle d'Akin et il synthétise le processus en 3 critères :

- utilisation
- méthodologie
- jugement de valeur

Pour qu'une évaluation soit valide, il faut en définir son objet, ses critères, sa finalité, ses acteurs et ses modalités.

### 3.3.2 Evaluation au sein du département franchise

L'évaluation des performances est standardisée et multimarques. Elle s'effectue grâce au qualité 100.

Elle prend en compte de nombreux critères comme :

- les courriers clients mécontents,
- les audits effectués par les conseillers techniques,
- les audits clients mystères,
- les audits hygiènes.

Tous ces critères sont mentionnés dans le contrat de franchise. La note finale est calculée à partir de la moyenne en tenant compte d'un coefficient.

## 4 *Fiches préconisations*

Pour terminer notre analyse nous proposons plusieurs actions qui peuvent être prises en compte et qui permettent d'illustrer notre analyse de façon plus pratique.

### 4.1 Exemples de fiches préconisations

|   |        |  |
|---|--------|--|
| Fiche n°1   | Action | Renforcer le contrôle de gestion au sein du département franchise. |
| <b>Contexte de l'action :</b><br>Face à l'augmentation du nombre d'unités au sein des différents réseaux, prévoir un contrôle plus efficace en terme de gestion des établissements.   |        |  |
| <b>Objectifs :</b><br>Renforcer le contrôle en termes de gestion des établissements. Focaliser ce contrôle vers des indicateurs d'efficacité des établissements.<br>Cette action a pour but de renforcer et d'affirmer la rentabilité de chaque unité de vente. |        |  |
| <b>Moyens à mettre en œuvre :</b><br>Prévoir un animateur de réseau spécialisé dans le contrôle de gestion.   |        |  |
| <b>Nombres d'acteurs :</b><br>Un animateur ou conseiller supplémentaire   |        |  |

|  |        |   |
|--|--------|---|
| Fiche n°2  | Action | Prendre en compte l'importance du cycle de vie pour le contrôle de franchise. |
| <p><b>Contexte de l'action :</b></p> <p>D'après la littérature, les différentes marques sont à différents cycles de vie du réseau, leurs relations en est donc différentes.</p> <p><u>Phase 1 : « Pré-exploitation »</u></p> <p>S'assurer de la bonne conformité du savoir par le biais des formations et des séjours sur le terrain.</p> <p><u>Phase 2 : « Exploitation »</u></p> <p>Accompagner le franchisé dans la mise en œuvre de son restaurant, <u>cette phase est relativement bien perçue par la franchisé.</u></p> <p><u>Phase 3 : « Stabilité-Maturité »</u></p> <p>Augmentation des audits : la relation franchisé-franchisseur évolue globalement dans la complémentarité et elle peut être par moment conflictuelle. Les deux partenaires sont condamnés à l'entente pour un résultat bénéfique. Cela ne peut être possible sans la résolution des conflits par une méthode appropriée et parmi elles il convient de citer la méthode des 5 M (Milieu , Méthode, Matière, Matériel ou Main d'œuvre) ou méthode d'Ishikawa.</p> <p><u>Phase 4 : « Reconduction du contrat »</u></p> <p>S'adapter aux besoins des franchisés constamment en attente de services de la part du franchisseur acteur fondamental de l'animation du réseau.</p> |        |   |
| <p><b>Objectifs :</b></p> <p>Mettre en place un climat de confiance à chaque phase du cycle de vie d' un contrat de franchise.</p> <p>Cette action permet d'augmenter la pérennité de chaque unité de vente et par conséquent le réseau dans toute sa globalité.</p>   |        |   |
| <p><b>Moyens à mettre en œuvre :</b></p> <p>S'assurer du respect et de la confiance du franchisé par la mise à disposition des moyens présentant toute l'efficacité souhaitée.</p>   |        |   |
| <p><b>Nombres d'acteurs :</b></p> <p>L'ensemble de l'équipe animation du réseau caractérisée de toutes les qualités permettant l'atteinte des objectifs nettement précisés dès le départ.</p>  |        |   |



|   |  |
|---|--|
| Fiche Action<br>n°3   | Embaucher un autre conseiller technique et un autre conseiller opérationnel. |
| <p><b>Contexte de l'action :</b><br/>Dans le cadre du développement du réseau embaucher de nouveaux conseillers.</p>  |  |
| <p><b>Objectifs :</b><br/>Les opérationnels doivent avoir en moyenne entre 15-25 unités pour un meilleur suivi, permettant ainsi une amélioration de la prestation dans le but d'une pérennité du réseau.</p> |  |
| <p><b>Moyens à mettre en œuvre :</b><br/>Dégager les fonds nécessaires pour une embauche.</p>   |  |
| <p><b>Nombres d'acteurs :</b><br/>Un nouveau conseiller ou animateur du réseau.</p>   |  |

|  |   |
|--|---|
| Fiche n°4  | Action<br>Lors de la sortie de nouveaux produits, il est jugé tout à fait nécessaire de mettre en place des formations obligatoires qu'il convient de valider si les fondamentaux sont réellement acquis. |
| <p><b>Contexte de l'action :</b></p> <p>Face aux changements de la carte de restaurant il convient de mettre en place des séances de formations pour que les gérants de chaque unité soit en maîtrise de la conception des nouveaux produits.</p>  |   |
| <p><b>Objectifs :</b></p> <p>Les gérants et l'ensemble des équipes managériales et opérationnelles de chaque unité de vente doivent connaître et maîtriser tous les produits mentionnés sur la nouvelle carte. C'est un moyen pour eux d'assurer une meilleure information ,et par voie de conséquence une meilleure communication dont a réellement besoin la clientèle qu'il convient de satisfaire tout le temps pour générer sa fidélisation et réaliser ainsi les principaux objectifs du groupe Flo : productivité (production /facteur de production), compétitivité (baisse du coût de production par l'augmentation de la quantité produite) , rentabilité (l'augmentation du chiffre d'affaires et par voie de conséquence augmentation de la marge), flexibilité (adaptation aux nouvelles conditions du marché).</p> |   |
| <p><b>Moyens à mettre en œuvre :</b></p> <p>Mettre en place un planning de formation pour chaque conseiller ( salle et/ou cuisine) afin qu'il soit réellement maître du nouveau savoir.</p>  |   |
| <p><b>Nombres d'acteurs :</b></p> <p>L'ensemble de l'équipe animation du réseau et de ses différents collaborateurs sans exception.</p>  |   |

## 4.2 Limites de nos préconisations

Nous venons de voir, tout d'abord, dans nos fiches préconisations en quoi un renforcement du contrôle de gestion au sein du département franchise permet de renforcer l'image de marque du groupe Flo et de permettre une meilleure rentabilité de chacune de ses unités de vente.

Cela n'est pas sans incidence sur le cycle de vie et ses différentes phases ( de lancement, de développement, de maturité et de déclin que nous refusons par sa transformation en nouvelle phase de relance).

Pour ce faire, nous préconisons un investissement notamment humain (redynamisation des équipes par le recrutement de nouveaux conseillers techniques et opérationnels) pour donner au groupe un nouveau souffle pour mieux affronter la concurrence qui s'avère vive dans ce domaine. De cette manière, le groupe cherche à s'éviter la marginalisation et de s'introduire dans le chemin de la pérennité.

La formation est un investissement immatériel à préconiser à la sortie de nouvelles cartes pour assurer un meilleur service à la clientèle.

Mais toutes ces préconisations sont à prendre avec une certaine précaution ; en effet, par une vérification, et une correction des éventuelles erreurs nous cherchons à assurer au groupe de meilleurs résultats lui permettant d'assurer une meilleure pratique du savoir faire pour une organisation allant dans le sens de la compétitivité, de la rentabilité et de la pérennité.

## Conclusion chapitre 3

Il ne convient pas d'anticiper et de réaliser ; un contrôle est toujours nécessaire. Dans notre étude nous avons cherché à distinguer comme l'a fait Catherine Goulet le contrôle de conformité des opérations, le contrôle de gestion et le contrôle social.

Ces trois types de contrôles contribuent à faire apparaître les écarts entre les prévisions et les réalisations du résultat du savoir faire, écarts qu'il convient d'analyser en profondeur pour de meilleures corrections en vue d'une qualité au bénéfice de la clientèle.

Ces contrôles doivent s'opérer pour tous les savoir-faire dans le domaine de la cuisine, de la salle et de la communication.

Le savoir-faire doit faire l'objet d'une véritable transmission qui relève en fait de l'art : « la transmission du savoir-faire est un art ». Le message doit être clair, net et précis pour être assimilé sans équivoque.

Trois éléments clés rentrent dans ce concept à savoir l'apprentissage, les manuels opératoires, qualifiés de véritable Bible que les franchisés ne peuvent ignorer, et la formation proprement dite.

Le savoir faire doit faire l'objet d'une véritable maîtrise pour le respect de la qualité et des spécificités de chaque marque promise à la clientèle qui est, en fait, très attachée aux normes proposées.

La franchise implique l'intervention de deux partenaires. Le franchiseur dicte un savoir faire bien défini et un franchisé qui est appelé à l'acquérir et de le mettre en pratique au profit de la clientèle. Dès lors un contrôle s'impose pour mettre chacun d'eux devant ses responsabilités pour que le résultat global soit à la hauteur de ce que les partenaires souhaitent réellement.

Dans ce travail, nous ne nous sommes pas limités à l'aspect théorique mais nous avons cherché à faire des propositions allant dans l'intérêt du groupe Flo.

## Conclusion générale

Nous avons essayé dans notre étude de donner des éléments de réponse à notre problématique nettement posée : « *En quoi la réorganisation et le contrôle du savoir-faire permettent une meilleure compétitivité, rentabilité et pérennité ?* ».

Nous avons observé que la franchise en restauration a de multiples facettes. Elle constitue, en fait, dans le domaine de la restauration une bonne stratégie de développement où la transmission du savoir joue un rôle déterminant.

Nous avons vu que le nombre de réseaux de franchise ne cesse d'augmenter sur un marché. Et il faut, tout de même, remarquer que la franchise a connu une évolution instable au fil des années : une baisse a dû être enregistrée entre 1989 et 1994. Depuis elle n'a cessé d'augmenter ; elle fait partie des stratégies de développement.

Ainsi en France, on dénombre plus de 400 réseaux de franchise en restauration, plus ou bien structurés.

Pour assurer une pérennité du groupe, nous savons que la réactualisation systématique du savoir faire est nécessaire. Tout est appelé à évoluer dans le temps.

Nous avons donc choisi de nous intéresser à la réorganisation et au contrôle du savoir-faire. Cela s'avère d'une très grande utilité dans la mesure où la franchise, de par ses spécificités et le contrôle qu'elle suscite, contribue de façon sûre à une meilleure compétitivité, une meilleure rentabilité pour agrandir la probabilité de réalisation d'une pérennité certaine du réseau. Nous ne nous doutons pas de la place qu'occupe l'animation dans le processus de la franchise. L'animation par la démarche qualité est vécue par les acteurs de la franchise comme un facteur déterminant assurant ainsi la pérennité du réseau. Ainsi le contrôle, fonction déterminante de l'animation, permet une meilleure rentabilité de l'ensemble du réseau. Un diagnostic du savoir faire de chacune des enseignes du groupe nous a permis de comprendre les difficultés de ce contrôle.

Nos hypothèses de départ :

- sur le marché de la restauration, la franchise est une stratégie de développement en plein essor,
- l'animateur d'un réseau de franchise est le garant du savoir-faire,
- le contrôle de la franchise est composé d'un ensemble de critères et évolue dans le temps,

ont pu être vérifiés et validés.

Le travail effectué tout le long de ce stage m'a permis de développer mes qualités humaines, de collaborer au sein d'une équipe et de mettre mes services au profit de l'organisation (le groupe Flo). C'est une excellente formation professionnelle aussi utile que la formation universitaire.

Ce diagnostic nous a permis de définir les savoir faire des différentes enseignes.

Ensuite l'étude a été effectuée dans le but de comprendre les différentes modalités de transmission et d'évaluation de ce savoir faire.

Notre recherche sur ce sujet nous a permis de nous rendre compte de l'importance du contrôle et de la place de l'animation dans un réseau de franchise. Le travail sur ce sujet m'a été d'une très grande utilité à bien de niveaux. Beaucoup de connaissances ont pu être acquises de la présentation des problèmes à leur résolution. Les connaissances acquises au CETIA ont pu être exploitées sans réserve tant au niveau de la méthodologie qu'au niveau des connaissances propres relevant des diverses matières. Leur exploitation est certaine dans ce travail de recherche.

La Franchise est certes une stratégie d'externalisation pour le développement ; elle assure la compétitivité, la rentabilité et la pérennité. Elle génère un effet de synergie et une économie d'échelle et pour le franchiseur et pour le franchisé que ce soit au niveau national qu'international (Master franchise) : la franchise suscite bien une coopération qui peut être élargie à bien de domaines et à bien des pays.

La franchise n'est pas la seule stratégie d'externalisation. Il y en a d'autres telle que la concession. Ainsi une question s'impose : « quels sont les avantages que pourraient apporter la concession pour le développement des groupes et des réseaux commerciaux dans leur ensemble ? ».

## Lexique :

Analyse SWOT : Strengths/Weaknesses-Opportunities/Threats en Français: Forces: faiblesses –opportunités/menaces. C'est un outil de diagnostic qui constitue à distinguer ce que l'entreprise fait (forces et/ou faiblesses) et ce qu'elle pourrait faire (opportunité et/ou menaces).

Groupe Flo : Groupe de restauration coté en bourse.

Savoir-faire : Spécificités d'un concept franchisé. On a donc les techniques de vente, de gestion des tâches, les agences architecturaux et les caractéristiques de décoration.

PIB : C'est un indicateur économique qui permet de mesurer les richesses créées d'un pays.

## Bibliographie

- Boutboul Bernard *Le consommateur* Paris : Les Éditions JVDS, 1996,
- Bucher Jean Paul, *Les restaurants qui racontent le siècle éditorial* JPB, Édition les Adresses de Jean Paul Bucher
- Cariou Jean Jacques *Dictionnaire de marketing Hôtellerie Tourisme Restauration* Édition PBI
- Chanut Odile *Etude Exploratoire sur les enjeux à l'arrivée de maturité d'un réseau de franchise : pouvoir, confiance et contrat*
- Chevallier Denis *Savoir – faire et Pouvoir transmettre* Édition MSH Paris
- Cocula Francois *Introduction général à la gestion* Édition Dunod
- Delteil Gérard *La franchise commerciale* Édition Que sais-je
- Doucet Christian *La Qualité* Édition Que Sais-je
- Fédération française de la franchise, *toute la franchise*, 2005
- Heilburn Benoit *La Marque* Édition Que sais-je
- Kahn.F, *Franchise et Partenariat*, Édition Dunod
- Le Duff Louis *Réussir en toute franchise* Édition GLD
- Mikol Alain *Gestion Comptable et financière* Édition Que sais-je
- Pénard Thierry Raynaud Emmanuel Saussier Stéphane *Théorie des contrats de franchise.*
- Poulain Jean Pierre *Histoire de la Cuisine* Édition LT Jacques Lanore
- Poulain Jean Pierre *Sociologie de l'alimentation* Édition PUF
- Zimmer Chantal *Devenir Franchisé ou lancer sa franchise* Édition Vuibert

### Webographie

<http://www.groupeflo.com>

<http://www.observatoiredefracnchise.fr>



## **Études et rapports**

Assus Christophe Le réseau d'entreprise vers une synthèse des connaissances

Déprez Sandra, INSEE N° 1274 - JANVIER 2010 Nouvelles entreprises, cinq ans après : plus d'une sur deux est toujours active en 2007

Gabsi Abdallah Thèse Les relations Nord-Sud, l'exemple de la communauté européenne, de 1970 à 1985 Université des Sciences Sociales, Toulouse I

Goulet Catherine. *Le contrôle des réseaux de franchise* Laboratoire d'Economie et de Management Nantes-Atlantique Université de Nantes septembre 2009

Jauffrit Marc et SIE Laurent Enquête sur les facteurs clés de succès de lancement d'un réseau de franchise

Vilaine Remi Gira Food Service mai 2010

## **Documents administratifs et financiers**

Document de référence groupe Flo 2009

L'esprit des brasseries, Ginette Hell-Girod, édition du Chêne

Manuel de Savoir-faire Taverne du Maître Kanter

Plaquette de présentation groupe Flo Franchise

## **Lois**

Loi Doubin Article 1<sup>er</sup>

Règlement communautaire du 22 décembre 1999

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Remerciements .....  | 4  |
| Sommaire .....   | 5  |
| Introduction générale.....   | 7  |
| Problématique.....   | 10 |
| Méthodologie .....   | 11 |
| Schema Methodologique.....   | 12 |
| Chapitre 1 : .....   | 13 |
| La franchise une stratégie de développement pour les chaînes de restauration ..... | 13 |
| Introduction chapitre 1 .....  | 14 |
| 1. Qu'est ce que la franchise ?.....   | 15 |
| 1.1 Définition et approche de la franchise.....                                    | 15 |
| 1.1.1 Définition.....  | 15 |
| 1.1.2 Historique.....  | 18 |
| 1.1.3 Les spécificités.....  | 20 |
| 1.2 La relation franchiseur franchise.....   | 21 |
| 2. Etat des lieux de la restauration commerciale.....                              | 23 |
| 2.1 Présentation du secteur.....   | 23 |
| 2.1.1 Petit rappel historique de la restauration .....                             | 24 |
| 2.1.2 Structure du marché .....  | 25 |
| 2.2 Évolution de la demande .....  | 27 |
| 3. Le groupe Flo .....   | 30 |
| 3.1 Historique .....   | 30 |
| 3.2 Les grandes enseignes du groupe .....  | 31 |
| 3.2.1 Hippopotamus .....   | 32 |
| 3.2.2 Tablapizza .....   | 34 |
| 3.2.3 Les Tavernes du Maître Kanter.....   | 35 |
| 3.2.4 Les Brasseries Flo .....   | 36 |
| 3.2.5 Bistro Romain.....   | 37 |
| 3.2.6 Les Concessions Flo.....   | 37 |
| 3.3 La franchise dans le groupe Flo .....  | 38 |
| 3.4 Les chiffres clés du groupe.....   | 45 |
| 3.4.1 Chiffre d'affaires .....   | 45 |
| 3.4.2 Marge sur coûts variables.....   | 46 |
| 3.4.3 Charges variables .....  | 47 |
| 3.5 Forces et faiblesses du groupe Analyse SWOT .....                              | 51 |
| Conclusion chapitre 1 : .....  | 52 |
| Chapitre 2 : .....   | 54 |
| Animer un réseau de franchise .....  | 54 |
| Introduction chapitre 2 .....  | 55 |
| 1. L'animation d'un réseau.....  | 56 |
| 1.1 Définition d'un réseau .....   | 56 |
| 1.2 L'animation d'un réseau de franchise .....                                     | 57 |
| 1.2.1 Définition d'un animateur .....  | 57 |
| 1.2.2 L'animateur chez Flo .....   | 58 |
| 1.3 L'animation, un critère déterminant de la pérennité d'un réseau.....           | 60 |
| 2. La qualité dans la restauration.....  | 61 |
| 2.1 Définition de la qualité.....  | 61 |

|   |  |    |
|---|--|----|
| 2.2                                     | Les objectifs et les enjeux d'une démarche qualité en restauration ..... | 61 |
| 2.3                                     | La mise en place de la démarche qualité au sein des franchisés. ....     | 63 |
| 2.4                                     | Les indicateurs de qualité .....   | 64 |
| 2.4.1                                   | <i>Définition</i> .....  | 64 |
| 2.4.2                                   | <i>Quelques indicateurs de qualité en restauration.</i> .....            | 64 |
| 2.4.3                                   | <i>La qualité au groupe Flo</i> .....                                    | 65 |
| 3.                                      | L'animation par la démarche qualité.....                                 | 66 |
| 3.1                                     | La qualité comme outil de pérennité d'un réseau .....                    | 66 |
| 3.2                                     | Un exemple d'animation qualité :« Courtepaille ». ....                   | 67 |
| 3.2.1                                   | <i>Petite présentation de Courtepaille</i> .....                         | 67 |
| 3.2.2                                   | <i>L'animation du réseau Qualigramme</i> .....                           | 67 |
| 3.3                                     | L'animation par la démarche qualité : un effet synergie.....             | 68 |
| Conclusion chapitre 2.....              |  | 69 |
| Chapitre 3 : .....                      |  | 71 |
| Le contrôle au sein du groupe Flo ..... |  | 71 |
| Introduction chapitre 3 .....           |  | 72 |
| 1.                                      | Diagnostic des savoir-faire au sein du groupe Flo .....                  | 73 |
| 1.1                                     | Définition du Savoir Faire.....  | 73 |
| 1.1.1                                   | <i>Définition du savoir-faire</i> .....                                  | 73 |
| 1.1.2                                   | <i>Qu'est ce que le savoir faire cuisine ?</i> .....                     | 74 |
| 1.1.3                                   | <i>Qu'est ce que le savoir faire salle ?</i> .....                       | 75 |
| 1.2                                     | Diagnostic du savoir-faire chez Hippopotamus .....                       | 76 |
| 1.2.1                                   | <i>Cuisine</i> .....   | 76 |
| 1.2.2                                   | <i>Salle</i> .....   | 76 |
| 1.2.3                                   | <i>Communication</i> .....   | 76 |
| 1.3                                     | Diagnostic du savoir-faire chez Tablapizza .....                         | 77 |
| 1.3.1                                   | <i>Cuisine</i> .....   | 77 |
| 1.3.2                                   | <i>Salle</i> .....   | 77 |
| 1.3.3                                   | <i>Communication</i> .....   | 77 |
| 1.4                                     | Diagnostic du savoir-faire chez Taverne du Maître Kanter .....           | 78 |
| 1.4.1                                   | <i>Cuisine</i> .....   | 78 |
| 1.4.2                                   | <i>Salle</i> .....   | 78 |
| 1.4.3                                   | <i>Communication</i> .....   | 78 |
| 1.5                                     | Diagnostic du savoir-faire chez Brasserie Flo.....                       | 79 |
| 1.5.1                                   | <i>Cuisine</i> .....   | 79 |
| 1.5.2                                   | <i>Salle</i> .....   | 79 |
| 1.5.3                                   | <i>Communication</i> .....   | 79 |
| 2.                                      | Transmission du savoir-faire .....                                       | 80 |
| 2.1                                     | L'apprentissage .....  | 80 |
| 2.1.1                                   | <i>Définition de l'apprentissage</i> .....                               | 80 |
| 2.1.2                                   | <i>Théories de l'apprentissage</i> .....                                 | 81 |
| 2.2                                     | Les Manuels .....  | 82 |
| 2.2.1                                   | <i>Historiques et concept</i> .....                                      | 82 |
| 2.2.2                                   | <i>Les modes opératoires</i> .....                                       | 82 |
| 2.2.3                                   | <i>Les méthodes de travail</i> .....                                     | 82 |
| 2.3                                     | Analyse de l'apprentissage.....  | 83 |
| 2.3.1                                   | <i>Théorie de l'apprentissage de Blandine Brill</i> .....                | 83 |
| 2.3.2                                   | <i>L'apprentissage chez Flo</i> .....                                    | 83 |
| 3.                                      | le contrôle du réseau de franchise. ....                                 | 84 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 3.1   | Les différents modes de contrôle .....                            | 84 |
| 3.1.1 | <i>Définition du contrôle</i> .....                               | 84 |
| 3.1.2 | <i>Les contrôle des réseaux de franchise</i> .....                | 84 |
| 3.2   | Les caractéristiques du contrôle du réseau chez Flo .....         | 85 |
| 3.2.1 | <i>Les formations</i> .....                                       | 85 |
| 3.2.2 | <i>Les audits</i> .....   | 85 |
| 3.2.3 | <i>Régionalisation des conseillers franchises</i> .....           | 85 |
| 3.3   | Évaluation des performances au sein du département franchise..... | 86 |
| 3.3.1 | <i>Théories de l' évaluation</i> .....                            | 86 |
| 3.3.2 | <i>Evaluation au sein du département franchise</i> .....          | 86 |
| 4     | Fiches préconisations .....                                       | 87 |
| 4.1   | Exemples de fiches préconisations.....                            | 87 |
| 4.2   | Limites de nos préconisations .....                               | 91 |
|       | Conclusion chapitre 3 .....                                       | 92 |
|       | Conclusion générale .....   | 93 |
|       | Lexique :.....  | 95 |
|       | Bibliographie.....  | 96 |
|       | Table des matières .....  | 98 |

Sur le marché de la restauration de grands changements apparaissent : l'offre et la demande évoluent. En effet de grande chaînes se développent par le biais de la stratégie très particulière : la franchise.

Pour faire face à cette évolution ,le groupe Flo leader de la restauration commercial, se développe en franchise.

La franchise a des caractéristiques très spécifiques notamment au niveau du respect du savoir-faire.

Ce respect fait partie de l'animation du réseau.

L'animation d'un réseau se définit comme le contrôle et l'évaluation de ce savoir-faire pour assurer la pérennité du réseau.

On the catering's market, big changes appear: supply and demand evolves. In fact catering groups are expanding in franchise strategy.

To face the evolution, The Flo group catering commercial leader develops its franchise network.

Franchise has a very specific characteristic as the know-how respect.

This respect is an important part of the animation at network.

The lead of this network can be use as a control and an evaluation for this know-how to assure the perpetuity of the group.