

Mémoire-projet

Auteur : Palermo, Simon

Promoteur(s) : Dessart, Laurence

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14104>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

**POURQUOI, GRÂCE AU NOUVEL ATELIER
DE PRODUCTION DE « CASA PACO RETAIL »,
SERAIT-IL JUDICIEUX DE CRÉER UN RÉSEAU DE
FRANCHISES « CASA PACO RESTAURANT » ?**

Jury :
Promoteur :
Laurence DESSART
Lecteur :
Jérôme MANISE
Moniteur :
Arnaud TILKIN

Mémoire-projet présenté par
Simon PALERMO
En vue de l'obtention du diplôme
de master en sales management
à finalité en alternance

Année académique 2021/2022

EXECUTIVE SUMMARY - Français

Ce mémoire a pour objectif de répondre à la question suivante : *« Pourquoi, grâce au nouvel atelier de production de « Casa Paco Retail », serait-il judicieux de créer un réseau de franchises « Casa Paco restaurant » ? »*

Une mise en contexte est réalisée en décrivant les deux domaines d'activités du groupe « Casa Paco », à savoir le domaine de la grande distribution et celui de la restauration. Une fois les enjeux et les difficultés analysés, le travail se penche sur des recherches marketings afin de comprendre les éléments d'influence nécessaires pour pouvoir positionner au mieux le développement « Casa Paco » avec une marque forte. Ensuite, pour en savoir plus sur le monde de la franchise, arrive la partie sur le développement d'enseignes. On y décrit les avantages, les types de déploiements réalisables, les difficultés et prérequis nécessaires pour les sociétés qui optent pour cette voie. Afin d'avoir un retour autre que théorique, des interviews qualitatives avec les acteurs de réseau d'enseignes sont décrites. Les points de vue des franchiseurs et des franchisés sont mis en opposition afin de connaître les véritables forces d'un tel déploiement. Une étude quantitative a également été réalisée pour ce projet au sein du restaurant « Casa Paco » afin d'avoir des données sur les consommateurs et comprendre leurs comportements d'achat. Une fois toutes les données récoltées, la mise en application de la théorie se fait sur le modèle « Casa Paco ». Le travail marketing nécessaire en fonction de la cible analysée y est décrit en détail ainsi que le mode de développement avec les étapes successives qui permettent ensuite d'analyser la rentabilité et faisabilité de la question de recherche. La discussion vient ensuite compléter les analyses précédentes en argumentant les options choisies, les craintes éventuelles et en mettant un plan d'actions en place qui permettrait la bonne réalisation du projet.

Enfin, la conclusion permettra de se remémorer le cheminement de ce travail en repartant des enjeux initiaux des sociétés du groupe « Casa Paco » et des contraintes de leur milieu. Les solutions choisies, grâce aux diverses recherches et analyses, seront argumentées et permettront, de façon chiffrée, de prouver les bienfaits (ou non) d'un tel développement.

En complément, le bilan réflexif de mes deux années d'immersion professionnelle avec un résumé des tâches et des résultats est abordé, ainsi que les compétences académiques acquises à l'université d'HEC.

Nombre de mots: 24 751

EXECUTIVE SUMMARY - English

This thesis aims at answering the following question: “Why, thanks to the new production workshop of “Casa Paco Retail”, would it be wise to create a network of “Casa Paco restaurant” franchises?”

A contextualization is carried out by describing the two fields of activity of the Casa Paco group, namely the field of mass distribution and that of catering. Once the issues and difficulties have been analysed, the work focuses on marketing research in order to understand the necessary elements of influence to position the Casa Paco development in the best way with a strong brand. Then, to learn more about the world of franchising, comes the part on brand development. It describes the advantages, the types of feasible deployments, the difficulties and necessary prerequisites for companies following this path.

In order to have a return other than theoretical, qualitative interviews with the actors of network of signs are described. The points of view of franchisors and franchisees are put in opposition in order to know the real strengths of such a deployment. A quantitative study was also carried out in this project within the restaurant “Casa Paco” in order to have data on consumers and understand their purchasing behaviour. Once all the data has been collected, the application of the theory is done on the “Casa Paco” model. The marketing work required according to the analysed target, is described in detail there. Also, as it is for the mode of development with the appropriate stages, then allowing to analyse the profitability and feasibility of the research question. Then, the discussion completes the previous analysis by arguing the decisions chosen, any fears and by putting an action plan in place that would allow the successful completion of the project.

Finally, the conclusion will refresh the progress of this work by starting from the initial issues of the companies of the Casa Paco group and the constraints of their environment. The solutions chosen, thanks to various research and analysis, will be argued and will make it possible, in a quantified way, to prove the benefits (or not) of such a development.

In addition, the reflective assessment of my two years of professional immersion with a summary of the tasks and results will be discussed, as well as the academic skills acquired at HEC University.

Number of words: 24 751

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont participé, de près ou de loin, à l'accomplissement de ce mémoire dans le cadre du Master en Sales Management en alternance de HEC.

En premier lieu, je remercie Monsieur Bernard Van Der Cruys pour l'opportunité qu'il m'a offerte de réaliser mon alternance au sein de « Casa Paco Retail » dont il est le Directeur, ainsi que pour la confiance qu'il a placée en moi afin de développer le département commercial de sa société tout au long de ces deux années. Sa disponibilité et ses conseils m'ont aussi été utiles dans le développement de ce projet.

Je suis également reconnaissant envers Arnaud Tilkin, responsable de mon immersion professionnelle, pour cette bonne entente au travail, sa bienveillance, ainsi que les nombreux conseils et techniques de travail qu'il m'a transmis.

Merci à mes professeurs du Master en Sales Management dont les enseignements m'ont permis de m'améliorer de manière progressive et adéquate dans mes fonctions de « Sales Junior Manager » et d'aborder cette thèse de manière éclairée. La qualité de leur enseignement m'a permis d'avoir la vision et les acquis nécessaires pour entreprendre un travail d'une telle ampleur.

Un merci particulier à Madame Dessart, qui m'a accompagné dans l'élaboration de ce projet, pour sa disponibilité, sa réactivité et ses conseils bien précieux.

Merci également à Monsieur Manise pour l'accompagnement lors de cette deuxième année d'alternance.

Ce travail n'aurait pas été aussi complet sans l'intervention des personnes rencontrées lors de mes interviews, je remercie notamment Monsieur Siracusa, Monsieur Memurlin et Monsieur Buche pour le temps qu'ils m'ont accordé et le partage de leur passion.

Enfin, merci à Annick Moïse, dont la traque aux fautes d'orthographe de ce travail s'est révélée précieuse.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

1. Mise en contexte des sociétés « Casa Paco »

1.1 Le restaurant « Casa Paco »

1.2. L'atelier de production « Casa Paco Retail »

2. Literature review

2.1 Le marché de la restauration

2.2 La marque en restauration

2.3 La franchise

3. Research design

3.1 Interviews qualitatives

3.2 Interviews quantitatives

3.3 Récolte d'informations internes

4. Mise en application de la théorie pour le groupe « Casa Paco »

4.1 Marketing

4.2 Franchises

4.3 Positionnement

5. Discussion

CONCLUSION

INTRODUCTION

La naissance de la marque « Casa Paco » date de 1990 avec l'ouverture d'un restaurant « Casa Paco » qui propose des spécialités espagnoles. Depuis, la marque ne cesse d'évoluer et de se diversifier. En effet, fort de son succès, quelques années plus tard, le restaurant souhaite évoluer et proposer quelque chose de nouveau et différent par rapport à la concurrence. L'innovation viendra de la mise en place d'un service de location de « wok à paella à domicile ». Les clients peuvent désormais obtenir tous les ingrédients de la délicieuse paella du restaurant et la préparer à la maison, de manière originale avec ou sans convives.

Cette différenciation sur le marché connaît un réel succès, ce qui incite le directeur, Monsieur Van der Cruys, à continuer son développement autour de son produit phare qu'est la paella. C'est ainsi que, il y a 4 ans, il crée la société « Casa Paco Retail » qui fonctionne avec un atelier de production qui reproduit les paellas (et par la suite les tapas) du restaurant à l'identique afin de les proposer dans le secteur de la grande distribution.

En juillet 2021, l'atelier de production a déménagé pour un espace plus grand et de gros investissements ont été réalisés pour augmenter la capacité de production. Mais malgré une réelle expansion depuis plus d'un an, l'évolution des chiffres a démontré que le seuil de rentabilité ne sera pas aussi vite atteint que prévu, un manque de connaissance approfondi du marché de la grande distribution en est la cause principale.

La société « Casa Paco Retail » se doit dès lors de multiplier les pistes pour augmenter ses ventes et rentabiliser les investissements réalisés l'été dernier. Il lui est nécessaire de trouver une nouvelle source de revenus pour assurer un développement pérenne.

Ce mémoire a pour but d'étudier la possibilité de diversifier à nouveau les activités du groupe « Casa Paco » en imaginant un réseau de franchises du restaurant du même nom et ce, en répondant à la question suivante : « *Pourquoi, grâce au nouvel atelier de production de « Casa Paco Retail », serait-il judicieux de créer un réseau de franchises « Casa Paco restaurant »?* ».

Autrement dit, le but de ce projet pour la société « Casa Paco Retail » serait d'imposer l'atelier de production comme principal fournisseur des restaurants franchisés « Casa Paco ».

Et pour comprendre au mieux la situation actuelle du groupe « Casa Paco » et ses deux entités (restaurant et retail), ce travail débutera par une brève clarification des secteurs respectifs.

La marque est un point crucial dans le développement d'un réseau d'enseignes car elle est incontestablement un véritable signe de ralliement. Les caractéristiques de la marque « Casa Paco » seront synthétisées pour définir au mieux le plan de développement de franchise. A ce stade, le challenge pour la « Casa Paco » est de véhiculer les mêmes valeurs et faire passer le même message alors que la marque est vendue dans différents secteurs via divers canaux.

Les chiffres récoltés en France indiquent que le principe de franchise est en constante évolution depuis 30 ans. Il semble que la franchise apparaît comme le nouveau moyen de développement révolutionnaire. Il serait donc opportun pour un restaurant bien implanté depuis des années, tel la « Casa Paco », de se questionner sur ce développement en franchise. C'est dans cet esprit que le marché de la restauration franchisée sera analysé pour comprendre quelles sont les tendances et les opportunités que celui-ci à offrir de nos jours.

Toutefois, la franchise n'est peut-être pas la seule solution même s'il est fréquent qu'une entreprise qui souhaite se développer en réseau d'enseignes opte aveuglément pour ce système sans imaginer que d'autres méthodes de développement pourraient être plus adaptées à ses besoins. Car l'heure n'est plus aux créations hasardeuses et tout projet se doit d'être longuement étudié et optimisé.

Ce travail va permettre de bien comprendre le secteur de la franchise, ses alternatives et l'enjeu d'un développement de réseau d'enseignes grâce aux ressources théoriques, aux données recueillies et diverses études de marché. Les interviews quantitatives avec des acteurs de chaînes de restauration (franchiseurs et franchisés) permettront d'analyser les avantages et inconvénients des différentes méthodes de développement d'enseignes.

La construction d'un produit « franchise » doit aussi s'appuyer sur les forces et faiblesses actuelles du restaurant référent ainsi que sur les tendances du marché. Une étude quantitative réalisée auprès de la clientèle permettra d'analyser la raison de la venue des clients, les besoins satisfaits et leur perception du produit « Casa Paco ».

L'analyse des calculs de rentabilité basée sur les chiffres actuels du restaurant et les prévisions détermineront la pertinence d'un réseau en franchise.

Afin d'être complet pour répondre à la problématique, il sera également nécessaire d'évaluer le bénéfice pour l'atelier de production de l'inclure comme fournisseur de ces franchises.

Toutes les données scientifiques ainsi que les conclusions tirées des différentes démarches poseront les bases du produit « Casa Paco franchise ». S'il s'avère pertinent pour le groupe d'effectuer un tel

changement stratégique, ce développement de franchises lui permettra de s'assurer un revenu supplémentaire tout en améliorant son image de marque et sa notoriété.

Pour développer ce projet, une bonne connaissance du secteur de la franchise sera primordiale afin de pouvoir développer un système économique des plus rentables et savoir le positionner sur le marché de la franchise actuellement méconnu du groupe « Casa Paco ».

Ma précédente formation en « Hotel Management », mes années d'expérience dans le secteur de l'Horeca ainsi que les récents acquis en sales management dans le secteur de la grande distribution me permettent d'avoir une bonne connaissance et vue d'ensemble du groupe « Casa Paco ». C'est, selon moi, l'ensemble de ces connaissances diversifiées qui fait ma force. C'est donc dans une optique de développement général du groupe que s'inscrit mon sujet de mémoire.

Enfin, pour la société « Casa Paco », l'objectif de ce travail est de disposer d'un outil qui lui permette d'avoir une bonne connaissance du secteur de la franchise afin de déterminer si ce développement est intéressant et réalisable. Ensuite, sur base des différents préceptes énoncés, les dirigeants pourront le cas échéant déterminer le concept, la méthode de management, le type de franchise et de rémunération qui seraient les plus adéquats pour eux et quels seraient les avantages et inconvénients d'un tel système. Cela permettra au groupe « Casa Paco » d'effectuer le choix le plus judicieux pour lui en connaissance de cause et en fonction de ses besoins et de sa vision.

La complexité de ce modèle économique pour la société « Casa Paco » réside dans le fait d'ajuster le développement de l'atelier de production avec le réseau d'enseignes. Créer de la valeur dans les 2 activités différentes afin de faire grandir la même marque est le challenge à relever.

1. MISE EN CONTEXTE DES SOCIETES « CASA PACO »

1.1 Le restaurant « Casa Paco »

1.1.1 L'histoire du restaurant

Le restaurant « Casa Paco » est implanté dans la région liégeoise depuis 1990. D'abord situé au centre-ville, l'établissement s'est ensuite décentré en périphérie, à Alleur.

Aujourd'hui, il propose une large gamme de préparations espagnoles composées de produits directement importés d'Espagne et sélectionnés avec soin. La « Casa Paco » se veut être un endroit de partage, agréable, chaleureux et professionnel. La carte propose une sélection de tapas et son produit phare qu'est la paella a la particularité d'être servie dans sa poêle de cuisson. Tout est mis en œuvre pour garder au maximum l'authenticité espagnole.

La notoriété de l'établissement croît d'année en année jusqu'à ce qu'il reçoive en 2016 la belle récompense de « Meilleur restaurant espagnol du Benelux ». Cette année marque le nouvel élan du restaurant, ce prix étant un très beau coup de pub pour l'établissement qui, dès lors, voit arriver des clients plus nombreux et qui plus est, hors de la région liégeoise.

1.1.2 Le concept du restaurant

Le restaurant a récemment repositionné son concept afin d'être parmi les précurseurs de la cuisine à partager. C'est pourquoi c'est l'un des rares restaurants à proposer une carte faite « exclusivement » de tapas. L'idée est de pouvoir manger différentes spécialités espagnoles que le client commandera à sa convenance. On casse donc ici les codes de la restauration classique (entrée/plat/dessert).

Le restaurant met un point d'honneur à proposer de la qualité et ce, avec un service professionnel. C'est pourquoi tous les employés ont de bonnes connaissances et une certaine expérience dans leurs domaines respectifs, que cela soit en salle ou en cuisine.

Il y a 6 ans, le restaurant a mis en place un système de paellas à emporter qui connaît un franc succès. Le concept est de commander en ligne ou par téléphone le type de paella choisi pour le nombre de personnes désiré. La « Casa Paco » s'occupe ensuite de précuire la paella et ses accompagnements pour que le client n'ait plus qu'à la « réchauffer » chez lui sur base d'instructions très faciles à suivre. Il est également possible d'emprunter des woks pour pouvoir réchauffer les grandes quantités en toute convivialité. Cette nouveauté qui plaît à la clientèle a amené une nouvelle source de revenus au restaurant.

1.1.3 La cible du restaurant

Le restaurant étant situé dans un zoning commercial proche d'une sortie d'autoroute, la clientèle visée est particulièrement une clientèle business pour les temps de midi du mardi au vendredi et une clientèle « loisir » (amis et familles) qui apprécie avoir une facilité de parking, pour les soirs.

La communication de la « Casa Paco » est quasi inexistante, son succès repose sur sa réputation.

La cible n'ayant jamais été analysée, il est nécessaire de la connaître davantage pour le bien de ce projet que cela soit d'un point de vue « positionnement » que d'un point de vue « communication » vers les clients. Une étude qualitative a été mise en place avec la distribution d'un questionnaire rempli par une centaine de clients du restaurant afin d'avoir des données sur leur provenance, habitudes, avis, ... qui seront analysées plus loin, dans le chapitre développement de franchise.

1.1.4 Situation financière du restaurant

Le restaurant peut accueillir jusqu'à 75 couverts par service et tourne habituellement autour d'un taux d'occupation moyen de 75%. Le couvert moyen calculé est de 45€ / personne.

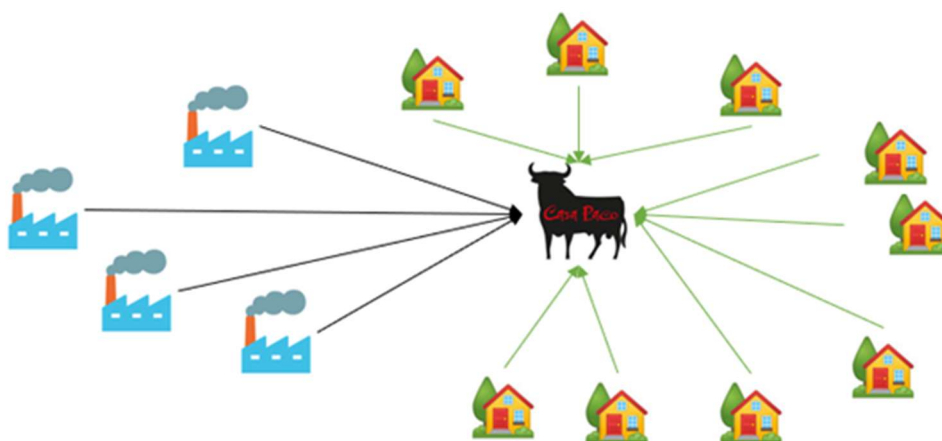
La qualité du restaurant et sa spécificité de tout faire en version « tapas » plaît à la clientèle à un tel point qu'il est régulièrement complet et est souvent amené à refuser des clients en soirée et le week-end. Vu son succès, il n'est pas surprenant de constater que le restaurant « Casa Paco » réalise un chiffre d'affaires annuel de plus ou moins 1.200.000 € soit 100.000 € par mois. (dont 15.000 € de ce chiffre pour les plats emportés). A noter que le chiffre d'affaires est en constante progression (entre 5 et 10% annuellement).

CASA PACO RESTAURANT		Répartition par rapport au CA
Chiffre d'affaires	1 200 000 €	
Charges personnel (10 pers)	450 000 €	37,5%
Loyer	3 400 €	0,28%
Matières premières et autres	646 600 €	53,88%
Bénéfices	100 000 €	8,33%

Schéma simplifié des revenus du restaurant « Casa Paco »

Le processus de vente est identique à celui des restaurants classiques. Le restaurant est l'endroit où la matière première achetée aux différents fournisseurs est cuisinée et vendue sur le lieu de consommation.

Nous sommes donc ici dans une relation de vente B2C, dans laquelle les flèches vertes nous montrent la source de revenu du restaurant, les fournisseurs sont représentés par les usines et les clients par les maisons.



Ce schéma, simplifié à ce stade, permettra ensuite de comprendre la mise en place du business model final de « Casa Paco ».

1.2 L'atelier de production « Casa Paco Retail »

Avec le succès rencontré par le restaurant, et surtout par son produit phare la paella, Monsieur Van Der Cruys a réfléchi à la manière de multiplier l'exploitation de celle-ci. C'est ainsi qu'après l'option wok à domicile, il a fait des tests afin de proposer une version « sous vide » de sa paella à destination des magasins de proximité.

Cela fait maintenant 4 ans que la première paella a été commercialisée hors du restaurant. Pour ce faire, une autre société dénommée « Casa Paco Retail » a été créée avec pour but de s'attaquer à un nouveau marché, celui de la grande distribution.

« Casa Paco Retail » est une entreprise qui ne vend que des produits frais et qui travaille presque exclusivement en B2B avec comme principaux clients les grandes surfaces et quelques commerces de

proximité. Les produits de la société sont actuellement présents dans près de 300 points de vente (Delhaize, Carrefour, Spar, ...).

Ces grandes surfaces ont été choisies car c'est leur clientèle qui correspond le mieux à la segmentation visée par l'entreprise. En effet, la segmentation des consommateurs finaux visée sont les personnes qui n'hésitent pas à consommer les produits des rayons « plats préparés » / « plats traiteurs ».

Il est important de préciser que ces produits sont vendus dans un premier temps aux grandes surfaces qui sont donc les clients de « Casa Paco Retail » mais non les consommateurs finaux. Il est dès lors nécessaire de distinguer les deux car pour que l'entreprise fonctionne, il faut que la segmentation visée par les intermédiaires choisis (grandes surfaces) soit en corrélation avec les produits et la valeur ajoutée proposée. C'est notamment ce dernier critère qui fait que la marque "Casa Paco" n'est pas présente dans des hard-discounters tels que Aldi et Lidl.

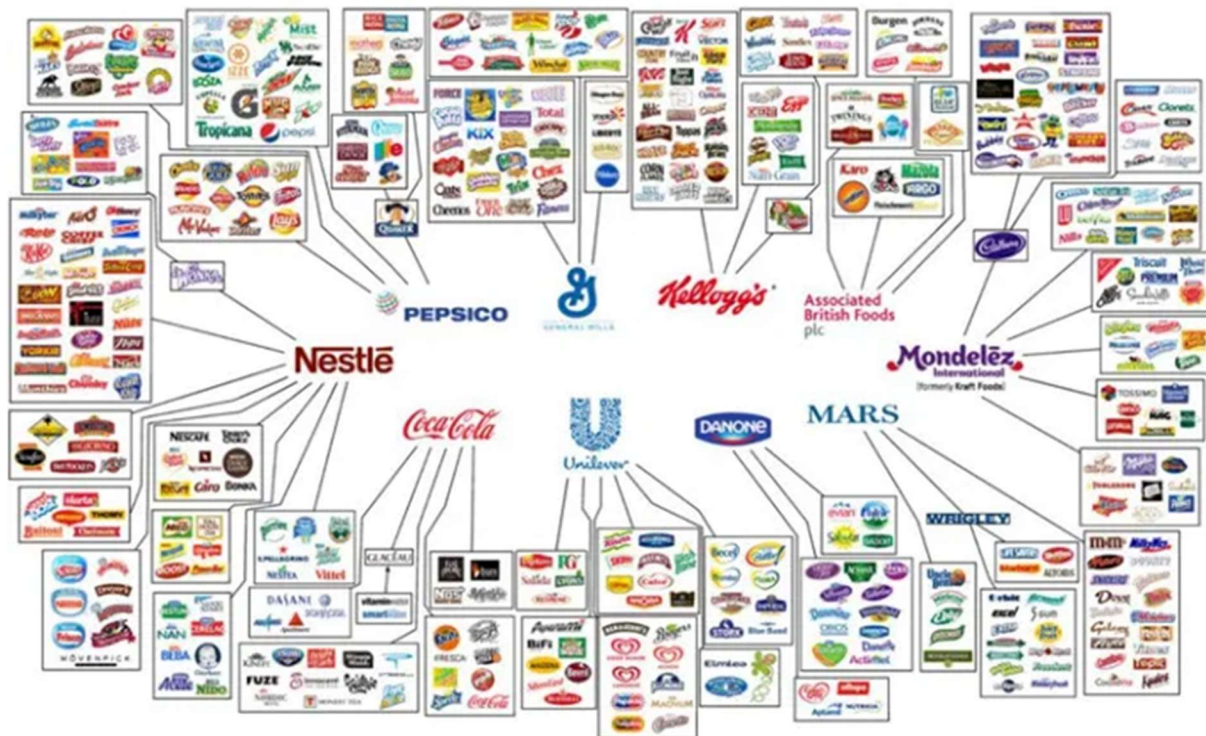
Ci-dessous le business model canvas qui permet d'avoir une bonne connaissance du fonctionnement de l'entreprise.

Partenaires clés - Fournisseurs de matières premières - Distributeurs	Activités clés Production de produits espagnols (paellas/tapas)	Propositions de valeurs - Plat préparé rare - DLC 14 jours - Qualité artisanale	Relation client Suivi commercial (appels/ visites)	Segment clients - Grandes et moyennes surfaces (hors hard-discount) - stations essence avec shop
	Ressources clés - Ouvriers de productions - ERP - Commerciaux		Distribution - Distributeurs - Centrales de grandes surfaces - Livraisons en direct	
Coûts Coûts de production Coûts de distribution			Sources de revenus Vente des produits	

Le secteur d'activité de « Casa Paco Retail » est celui de la grande distribution. Ce secteur est très vaste et il y a plusieurs façons d'y installer les produits et ce via différents intermédiaires. Pour bien identifier la manière de travailler de « Casa Paco Retail », il est nécessaire, dans un premier temps, de se pencher sur l'identification de son environnement.

1.2.1 Le marché de « Casa Paco Retail »

Le marché de la grande distribution est un marché fort concurrentiel au sein duquel il est difficile de se faire une place sur le long terme. Ce marché est très fermé, l'image qui suit démontre que la majorité des produits présents dans la grande distribution ne sont gérés que par 10 marques (Ristournes: quand la grande distribution réclame des rabais, 2015).



Pour parvenir à s'y faire une place, avoir une bonne image de marque est essentiel. C'est pourquoi « Casa Paco Retail » utilise la marque « Casa Paco » (nom du restaurant dont sont issues les recettes des produits proposés et qui jouit d'une bonne réputation). Cette image de marque est un atout de taille pour permettre une meilleure pénétration du marché et une expansion plus rapide.

La qualité principale de la société « Casa Paco Retail » est sans aucun doute la qualité des produits proposés. Le fait de garder la même recette qu'au restaurant est un plus non négligeable dans un secteur où tout est mis en place pour réduire au maximum les coûts. C'est pourquoi le côté artisanal, sans conservateurs et avec des matières premières directement importées d'Espagne est fort apprécié. Le fait de proposer des produits différents sur le marché (paellas et croquettes) en fait également une force au niveau de la différenciation.

1.2.2 Les clients de « Casa Paco Retail »

Le marché de la grande distribution est vaste et varié, on y dénombre plusieurs types de clients.

Cependant, aussi différents soient-ils, les attentes de ces derniers sont identiques. A savoir: avoir un produit de qualité qui respecte les normes AFSCA, bénéficier de livraisons régulières et avoir de bonnes marges de revente.

On répertorie 3 types de clients de « Casa Paco Retail »:

Les clients directs:

Dans un premier temps, les premiers clients démarchés par «Casa Paco Retail» ont été des points de ventes proches du restaurant et de l'atelier de production, plus faciles à approcher grâce à la notoriété du restaurant. Il s'agit de magasins indépendants Delhaize, Spar, Intermarché, Carrefour avec lesquels elle collabore en direct. Ce développement, bien qu'il prenne un certain temps à cause du démarchage nécessaire point de vente par point de vente est le plus sûr en termes de viabilité. Contrairement aux centrales d'achat, la société n'est pas liée par un contrat qui, s'il est perdu, résulte d'une grosse perte. Ici, chaque indépendant est traité séparément ce qui permet une meilleure fidélisation mais des démarches commerciales et administratives plus importantes.

Les centrales d'achat:

Pour atteindre les grandes surfaces hors de la région liégeoise «Casa Paco Retail» travaille avec les centrales d'achat de grands groupes afin de pouvoir étendre son marché. Concrètement, la centrale d'une grande enseigne passe une seule commande pour tout le groupe pour ensuite dispatcher les produits dans leurs magasins. Ces centrales constituent un deuxième type de clients.

Les distributeurs:

Enfin, pour être présents dans les magasins hors centrale d'achats et plus éloignés du lieu de production, c'est par l'intermédiaire de distributeurs que cela se fait. Ces distributeurs sont donc un troisième type de clients, un intermédiaire, qui gère la commande, la facturation, la livraison et qui a un réseau plus étendu sur le territoire.

1.2.3 La situation financière de « Casa Paco Retail »

D'un point de vue financier, le but de ce mémoire est de faire en sorte que la société « Casa Paco Retail » soit vite rentable après les investissements effectués l'été 2021 car ça n'est actuellement pas le cas.

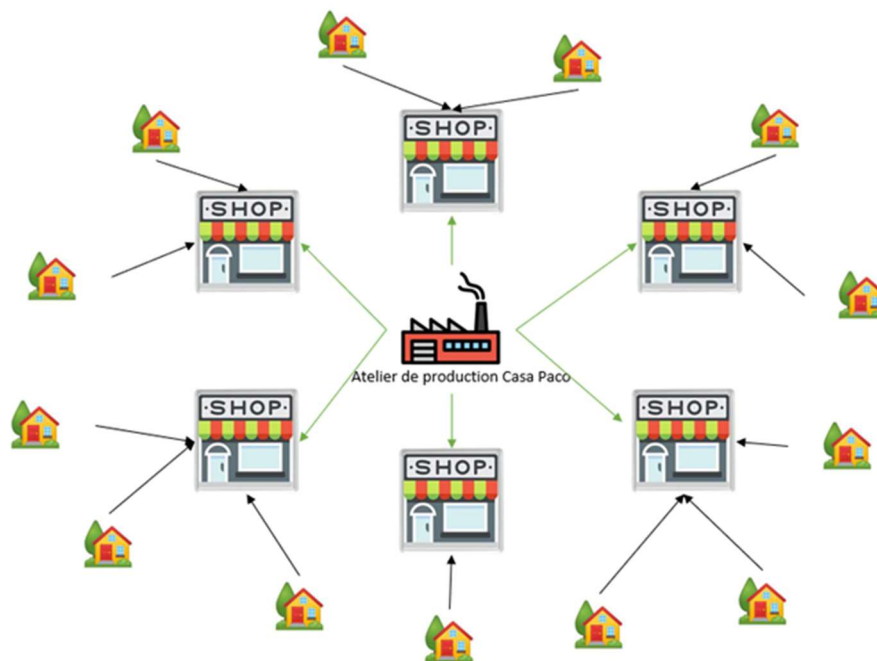
CASA PACO RETAIL (Oct 2021)		Répartition par rapport au CA
Chiffre d'affaires	75 000 €	
Charge fixe (loyer, amortissement, ...)	36 000 €	48 %
Charge Personnel (7 pers)	20 257 €	27 %
Matières premières et autres	26 000 €	35 %
Bénéfices / Perte	-7 000€	

Schéma simplifié des revenus de « Casa Paco Retail »

La société « Casa Paco Retail » n'est pas dans le même processus de vente que celui du restaurant. Ici, nous sommes dans une relation B2B2C avec les magasins comme intermédiaires. La source de revenus pour « Casa Paco Retail » se fait sur les ventes au retailer mais là c'est l'œil du consommateur qu'il faut attirer dans les magasins pour se différencier de la concurrence.

L'idée est donc, comme expliqué dans l'introduction, d'ajouter une source de revenus à « Casa Paco Retail » en remplaçant, dans un schéma identique, les magasins par des restaurants franchisés.

De ce fait, les franchises seraient considérées comme un nouveau client à part entière pour la société « Casa Paco Retail ».



Le choix stratégique posé dans la question de recherche de ce mémoire est émis en connaissance de la situation financière détaillée ci-dessus et des tensions du secteur entre les enseignes de la grande distribution et les producteurs auxquels on demande sans cesse de baisser les prix. Alex Vaillant, président et fondateur d'Alterfood, nous l'explique très bien dans son interview à France Télévision « Si on n'est pas en mesure de baisser suffisamment les prix, on va se faire enlever (des rayons) un certain nombre de produits » (Bigard et al., 2021).

Dans un secteur très fermé et aussi compétitif que celui de la grande distribution, cette méthode de développement via les franchises permettrait au groupe de s'assurer d'un revenu supplémentaire durable dans le temps.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 Le marché de la restauration

La pandémie de la Covid a fortement perturbé le marché de la restauration et les habitudes de consommation, ce qui a amené de nouvelles offres sur le marché et certaines modifications des modèles économiques.

2.1.1 La restauration avant 2021 (D.S, 2021)

Avant l'arrivée de la covid, 2019 a été une année positive pour le marché de la restauration chez nos amis français. En effet, le secteur représentait 57 milliards d'euros de chiffre d'affaires en France.

- Les Français ont dépensé + 1,7 % pour manger à l'extérieur de chez eux
- Les lieux de restauration ont enregistré une fréquentation de + 0,8 %

Force est de constater que le secteur se portait bien, mais l'arrivée de la pandémie a tout bousculé. « Avec la crise, la façon de consommer des Français est devenue moins sédentaire, plus axée sur la rapidité et la flexibilité », commente l'experte de NPD Maria Bertoch, mais « les Français continuent toutefois de plébisciter la restauration assise pour les sorties conviviales à l'occasion desquelles l'expérience gustative prime ».

« Bonne nouvelle pour les restaurateurs: le ticket moyen de ces moments devenus privilégiés augmente », détaille Maria Bertoch. (P.L & Agence France Presse [AFP], 2022)

Selon une analyse récente de NPD Group, l'entreprise américaine d'étude de marché révélait plusieurs chiffres clés (D.S, 2021) :

- Le chiffre d'affaires de la restauration en 2020 était de 35,6 milliards d'euros, soit une baisse de 38 % par rapport à 2019
- La fréquentation des restaurants a, quant à elle, diminué de 35 %
- Le premier confinement en 2020 avait entraîné la fermeture des lieux de restauration. La fréquentation a baissé de 71 % en avril et mai 2020
- Entre juin et octobre 2020, le marché de la restauration hors domicile a chuté de 28 %

Selon une étude de Food Service Vision (D.S, 2021), en avril 2020, on estimait une baisse du chiffre d'affaires de la restauration hors domicile à 5,4 milliards d'euros :

- Au début du confinement, les restaurants ont connu un écroulement du CA de 88 %
- On a observé aussi une diminution nette des fonds de commerce, les investisseurs et les entrepreneurs ne veulent plus prendre de risque dans un secteur en péril

Ce sont les restaurants dans lesquels on mange à table qui ont été les plus impactés avec une perte de fréquentation de 50 % tandis que la restauration rapide a réussi à tirer son épingle du jeu avec la perte de « seulement » un quart de son chiffre d'affaires. La livraison et les fast-foods avec drive ont réussi à traverser la période plus facilement car ce mode de récupération de nourriture est complètement adapté à la Covid (D.S, 2021).

2.1.2 Les nouvelles tendances de la restauration

Au fil du temps, les habitudes des clients ont changé. Ces changements sont observables depuis plusieurs années, et cela se traduit par une augmentation de la demande pour les repas à “expérience” ainsi qu’une augmentation rapide du secteur “fast-food” (Ho Han et al., 2015).

Avec le confinement, une nouvelle façon de consommer la restauration de chez soi a éclos. Ce qui a été extrêmement positif pour les cuisines fantômes. Ce sont des restaurants qui ne disposent d’aucun espace d’accueil en salle et qui se dédient à la vente à domicile. Ces structures sont possibles grâce aux entreprises de livraison comme Deliveroo ou UberEats.

Les consommateurs se tournent également de plus en plus vers une alimentation de proximité. Ils recherchent une nourriture basée sur l’utilisation de produits locaux et souhaitent connaître la provenance de ce qu’ils mangent.

2.1.3 L’arrivée du digital dans le secteur de la restauration

La pandémie a engendré un véritable “boom” pour la digitalisation de l’industrie de la restauration et cette dernière a une énorme influence sur la consommation de ce service. La réservation en ligne et le Click and Collect, notamment, sont deux méthodes digitales qui prennent de plus en plus d’ampleur, mais d’autres pratiques digitales régissent maintenant les choix (R.C, 2020) :

- 80 % des clients décident de leur restaurant grâce aux informations du web
- 69 % des clients choisissent après avoir consulté les avis en ligne
- 50 % des clients réservent leur restaurant sur internet
- 47 % des restaurants proposent un service de réservation en ligne

2.2 La marque en restauration

En restauration, comme dans tous les secteurs d'activité, le « branding » est indispensable pour affirmer et promouvoir sa marque (encore plus en temps de crise). “McDonald’s” et “Starbucks” l’ont bien compris en étant des spécialistes du domaine. “En 2018 la valeur de la marque « McDonald’s » valait plus de 126 milliards de dollars. En comparaison, celle de Starbucks est valorisée 44 milliards de dollars.” (Marques de restauration rapide: comment choisir celle qui me correspond?, 2019) Pour atteindre ces sommets, ces marques ont bien compris la nécessité de travailler sur les différentes caractéristiques de la marque. Eléments essentiels dans un développement de franchise comme souhaité par la société “Casa Paco”.

Pour bien comprendre ce qu’est une marque, voyons comment Barthelot (2020) la définit: « La marque est un signe distinctif qui permet au consommateur de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par les entreprises concurrentes. La marque peut être matérialisée par un nom propre, un mot, une expression ou un symbole visuel. »

Travailler sur la marque est important pour toute société. Bien que la marque soit une raison de choisir selon Cheryl Burgess, la marque sert également à se différencier de la concurrence, elle permet au consommateur de s’identifier, de se rassurer et de concurrencer les autres marques. Pour ce faire, il faut avoir un positionnement clair sur le marché.

« Le positionnement de la marque correspond à la signification spécifique et voulue d'une marque dans l'esprit des consommateurs (...) il articule l'objectif qu'un consommateur réalisera en utilisant la marque et explique pourquoi elle est supérieure à d'autres pour atteindre l'objectif. » (Tybout & Sternhal, 2005, cités par Delcour & Dessart, 2022).

Dans le domaine de la restauration où la concurrence est féroce, c’est la bonne connaissance et l’application de ces caractéristiques qui différencient une chaîne de restaurants d’une autre. Selon Kapferer (2014), si la marque est également sympathique, adaptable et facilement mémorisable, c’est un plus non négligeable. Pour Ho Han et ses comparses (Han et al., 2015) dans l’industrie de la restauration, augmenter la confiance dans la marque réduit le risque perçu par les consommateurs lors du choix d’un service.

2.2.1 L'image de marque

L'image de marque est un des challenges des entreprises car elle correspond à « la perception d'une marque telle que reflétée par associations de marques conservées dans la mémoire du consommateur. Une marque positive est créée par des campagnes de marketing résultant en une forte association de marques favorables et uniques » (Adapted from Keller et al., 2014, cités par Delcour & Dessart, 2022.)

C'est pourquoi, aujourd'hui, les sociétés se focalisent beaucoup sur leur marque et la développent selon les besoins et désirs de leurs clients dans le but d'avoir une bonne image de marque et de renforcer leur position sur le marché (Sallam, 2016). L'image de marque peut également être définie comme les pensées et sentiments du consommateur vis-à-vis de la marque (Sallam, 2016, cité par Roy & Banerjee, 2007). Avec une image de marque forte, la société crée un message supérieur aux autres marques concurrentes, ce qui aiguille le comportement des clients qui sont influencés par cette image de la marque qui la différencie de la concurrence (Sallam, 2016).

Mais à quoi sert l'image de marque? Tout d'abord, l'image de marque permet « d'atténuer les difficultés en cas de crise (c'est « l'effet parachute»), et à accélérer les développements en période fast (c'est « l'effet boom booster ») » (Batchelor et al. 1998, p.158). Une bonne notoriété de marque et une image de marque positive augmentent la probabilité d'utilisation de celle-ci, ce qui lui permet de réaliser de plus grandes marges et d'avoir une meilleure élasticité par rapport à la hausse des prix. Elle permet ensuite à l'entreprise d'attirer les meilleurs talents et les meilleurs éléments. Si elle est gage de confiance, cela permettra aussi à la société de convaincre plus facilement les investisseurs et les banquiers. Enfin, une image de marque positive créée par des campagnes de marketing fortes et avec des associations de marques favorables permettra de convaincre plus facilement les clients et d'augmenter les parts de marchés plus rapidement.

Un des paradoxes de l'image de marque est que l'on croit souvent qu'elle ne peut être contrôlée car elle est souvent considérée comme une valeur subjective et non quantifiable. Cette idée préconçue est fautive car toute image de marque se construit sur des critères mesurables et objectifs (Batchelor et al. 1998, p.158). C'est en effet sur la qualité des produits ou services que seront jugées toutes les entreprises. Ce que l'on connaît de la société (personnalité des dirigeants, style de management, moyens de communication) viendra en deuxième lieu jouer un rôle dans l'image de marque.

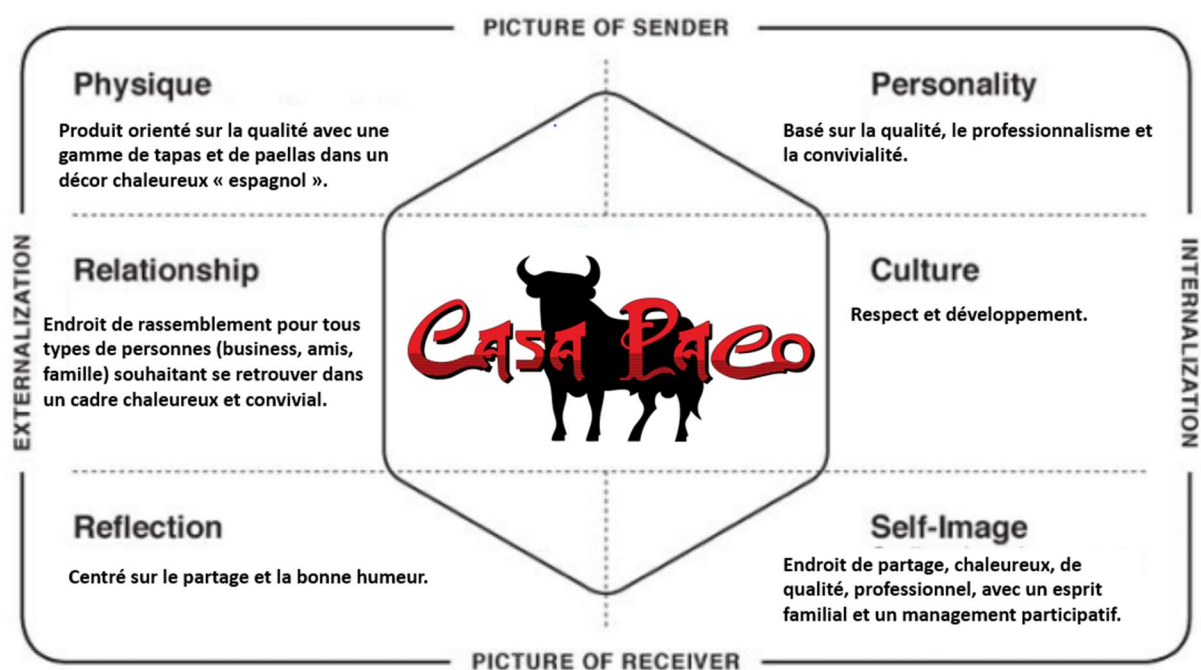
Il est important pour toute société de se préoccuper de l'image de marque dès le lancement car elle dure pendant plusieurs années. « Il se peut même qu'elle existe plus longtemps que l'entreprise. En effet elle peut être cédée à un repreneur telle une valeur d'actif. » (Batchelor et al. 1998, p.159)

Selon Helm (2012, cité par Delcour & Dessart, 2022), la réputation de la marque est tout aussi essentielle que l'image de marque et se doit d'être suivie de près car elle correspond à l'impression qui relie l'opinion publique à l'entreprise dans n'importe quelle situation.

Cela est d'autant plus vrai dans la restauration, compte tenu du caractère immatériel du service et de la difficulté d'évaluer sa qualité sans l'avoir expérimenté (Ho Han et al., 2015 cités par Herbig & Milewicz, 1995).

Le prisme de l'identité est un outil utile dans l'image de marque. L'identité de marque est un ensemble unique d'associations qui créent ou maintiennent la stratégie de la marque. Ces associations représentent ce qu'est la marque et ce qu'elle promet au client (Aaker, 1991, cité par Delcour & Dessart, 2022).

Pour savoir où l'on va, il est important de savoir qui l'on est. Le prisme ci-dessous permet donc de savoir, pour « Casa Paco », les forces et valeurs internes et externes.



Pour savoir comment maintenir une véritable marque forte sur le marché, il est important de prendre en considération les paroles de Howard Schultz, fondateur de Starbucks:

« Les marques les plus puissantes et les plus durables sont construites à partir du cœur. Elles sont réelles et durables. Leurs fondations sont plus solides car elles sont construites avec la force de l'esprit humain, et non par une campagne publicitaire ». (Howard Schultz, 1997)

On gardera en tête cette citation du fondateur de « Starbucks » tout au long de ce travail, car rien ne devra aller à l'encontre des valeurs de la direction de « Casa Paco » que cela soit concernant les décisions stratégiques à prendre ou concernant les décisions quotidiennes.

2.2.2 Customer-Based Brand Equity (CBBE)

Un des sujets les plus essentiels en management de marketing est le « Brand Equity » ou le modèle CBBE. Ce dernier décrit les étapes qui conduisent de la connaissance de la marque à la résonance de la marque, en passant par son image, ses jugements et sa performance.

Ce terme est devenu un des concepts marketing le plus important depuis 1980. Il est primordial de le suivre pour construire une marque forte sur le marché. Les recherches précédentes ont divisé le capital de marque en trois catégories : la perspective financière, la perspective axée sur le client et la perspective combinée qu'il est important d'analyser séparément (Keller, 1993).

La définition du CBBE de Keller (1993) est claire: « Le capital de marque basé sur le client correspond à l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse des consommateurs au marketing de cette marque ».

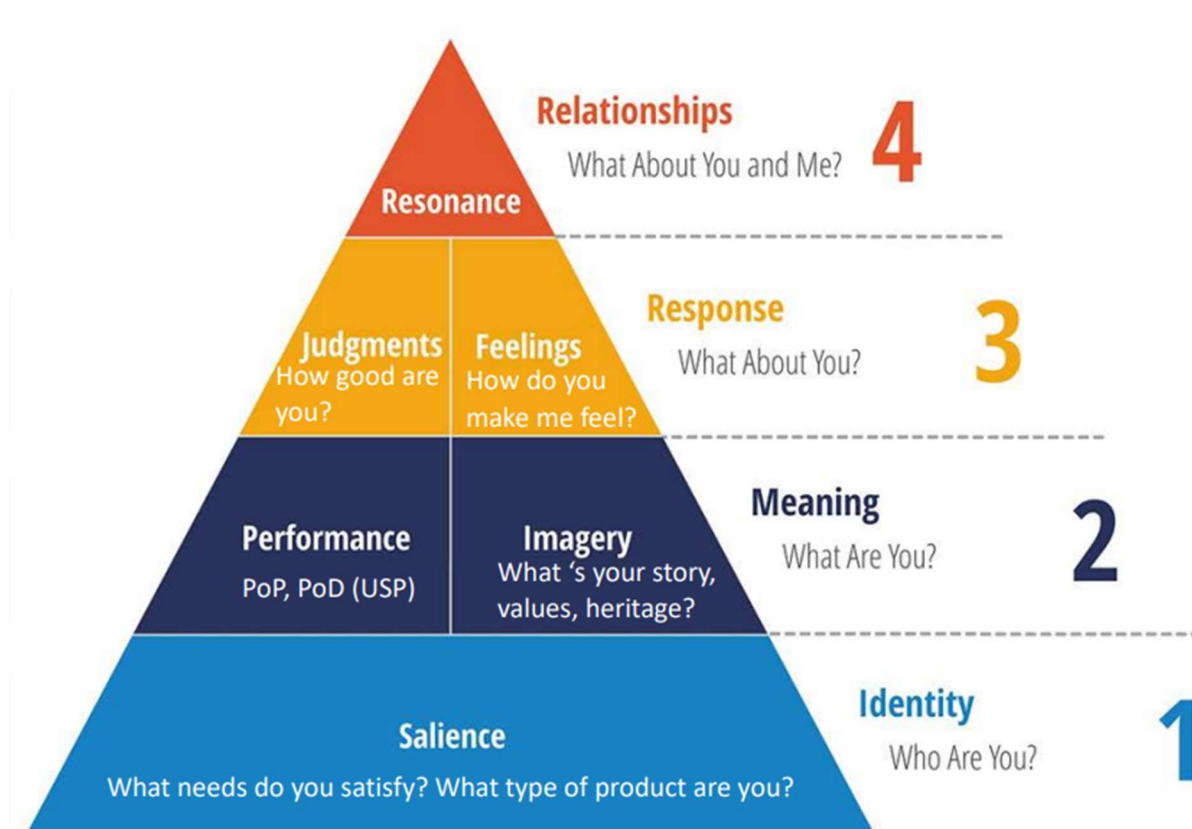
Afin de mieux comprendre la définition ci-dessus, l'effet différentiel est déterminé en comparant la réponse du client à la commercialisation d'une marque avec sa réponse à un marché similaire. La connaissance de la marque est, elle, définie en termes de notoriété et d'image de marque. Alors que la réponse des consommateurs au marketing est définie en termes de perception et de satisfaction clients (Susanty & Kenny, 2015).

La perception de la marque, la mise en avant de ses caractéristiques et la perception du service jouent un rôle important dans le développement de franchises.

Le but de cette recherche littéraire est de faciliter le développement de la stratégie marketing et de mettre l'accent sur les effets de la marque sur le client. Pour ce faire, il faudra se baser sur les 3 critères de la définition de Keller (1993) résumés ci-dessous:

- L'effet différentiel : Les différentes réponses des consommateurs par rapport au même marketing
- La connaissance / notoriété de la marque: Comment les consommateurs connaissent la marque, via quel canal, quelle est son image.
- La réponse des consommateurs : Les choix, les préférences, ...

Afin de visualiser au mieux les caractéristiques du Brand Equity l'outil le plus adapté au CBBE est la pyramide de Keller (cité par Delcour & Dessart, 2022)



En l'adaptant à la « Casa Paco », on sera en mesure d'évaluer la situation de la marque sur le marché. Pour avoir un avis objectif sur certains points, un questionnaire (Annexe I) a été créé afin de connaître mieux les clients du restaurant et chercher à comprendre les raisons principales de leur venue.

L'étude de S.H Hang (2015) indique que pour que leur marque soit prospère, les chaînes de restaurants doivent comprendre la raison de la visite du consommateur. Aussi, l'étude examine l'importance de connaître le but de la visite par rapport au CBBE. Les chercheurs suggèrent que la qualité du service soit associée à la réputation de la marque, c'est-à-dire que la qualité du service devienne un outil qui peut indiquer une bonne ou une mauvaise réputation. Il est, de ce fait, pertinent de s'intéresser aux composantes d'un service.

2.2.3 Management de marque de service

En marketing de produit, l'objectif est de répondre aux besoins et aux désirs de la population cible. En revanche, en marketing de service, la société cherche à créer une bonne relation avec le client, à gagner sa confiance. Un restaurant sert un produit, mais le client vit une combinaison de produits et de services (accueil du client, temps d'attente, qualité et goût). Ainsi, cette interconnexion et cette dépendance doivent toujours être privilégiées par les restaurateurs.

*« Dans la 2e édition de l'ouvrage Du management au marketing des services, publié chez Dunod en 2011, le marketing des services est défini comme suit : « **C'est prendre soin de ses équipes pour qu'elles prennent soin des clients. C'est mettre ainsi en œuvre une symétrie des attentions** ». (Laurent, 2016)*

Selon Laurent (2016), le marketing de service est un ensemble de méthodologies et de concepts qui permettent d'amener la culture du service au sein d'une entreprise. Chaque membre du personnel doit intégrer cette manière d'être au quotidien, aussi bien dans les relations avec les clients qu'avec les collaborateurs.

En termes de management, il est encore plus difficile de développer une société de service car ces services ont la particularité d'être intangibles.

« Les services sont des activités économiques offertes par une partie à une autre. Souvent basées dans le temps, les performances apportent les résultats désirés par les destinataires. En échange d'argent, de temps et d'efforts le client du service attend de la valeur par rapport aux biens, services, systèmes, ... » (Lovelock & Wirtz, 2011, p.15)

Cependant, ce management est une clé essentielle dans la réussite de toute société de services comme la restauration. C'est souvent la qualité du service qui est le problème principal et non le prix. Selon Defaqto research (cité par Blaurock, 2022 basé sur Delcourt,) 55% des consommateurs paieraient plus pour garantir un meilleur service alors que pour McKinsey (cité par Blaurock, 2022 basé sur Delcourt), 70% des expériences d'achat sont basées sur la façon dont le client se sent traité.

Lorsqu'un produit est commercialisé, l'entreprise offre de la valeur, car elle répond aux exigences du client. A l'inverse, lorsque le service est commercialisé par une entreprise, il propose une relation à ses clients. Pour Blaurock (2022, basé sur Delcourt) les raisons d'investir dans le service client sont multiples:

- la qualité du service est améliorée
- on construit une marque de service forte
- on se différencie de la concurrence
- cela permet une plus grande satisfaction et fidélité des clients
- cela permet une plus grande satisfaction et fidélité des employés

D'autre part, aussi bien Granger (2016) et l'article qui parle de Différence entre le marketing de produit et le marketing de service (2022) démontrent que le marketing d'une marque de service se différencie d'un marketing de produit par les points suivants:

➤ Le service est intangible:

Les services ne peuvent pas être inventoriés. Si la qualité d'un certain produit n'est pas à la hauteur de la marque ou s'il ne répond pas aux exigences souhaitées, il peut être retourné au vendeur, contrairement aux services. Les services étant intangibles, les gens ne peuvent que les expérimenter et non les toucher comme un produit. Les services ne peuvent pas être facilement brevetés.

➤ Le service offre une relation:

Lorsqu'un produit est commercialisé, l'entreprise offre de la valeur, car elle répond aux exigences du client. A l'inverse, lorsque le service est commercialisé par une entreprise, il propose une relation à ses clients.

➤ Le service est hétérogène:

Il n'y a pas de certitude que le service délivré correspondra à ce qui aura été prévu ou promu. La prestation de service et la satisfaction des clients dépendent de l'action des employés et des clients. La qualité du service dépend aussi bien des employés qui influencent le résultat que de beaucoup d'autres facteurs incontrôlables.

➤ Le service est inséparable:

Dans le marketing de service, les services ne peuvent être séparés de leur source, c'est-à-dire le fournisseur de services.

➤ Le service est périssable :

La production et la consommation de services étant simultanées, le service est donc périssable.

En plus du marketing dit traditionnel des 4 P (produit, place, prix, promotion), le marketing de service se différencie en tenant compte de 3 P supplémentaires qui vont permettre d'être cohérent et de miser sur l'avantage concurrentiel pour la commercialisation d'une entreprise.

Ces 3 P sont (Gabriel et al., 2014):

➤ Personnes:

Le personnel et toutes les personnes qui jouent un rôle dans le service délivré sont cruciaux.

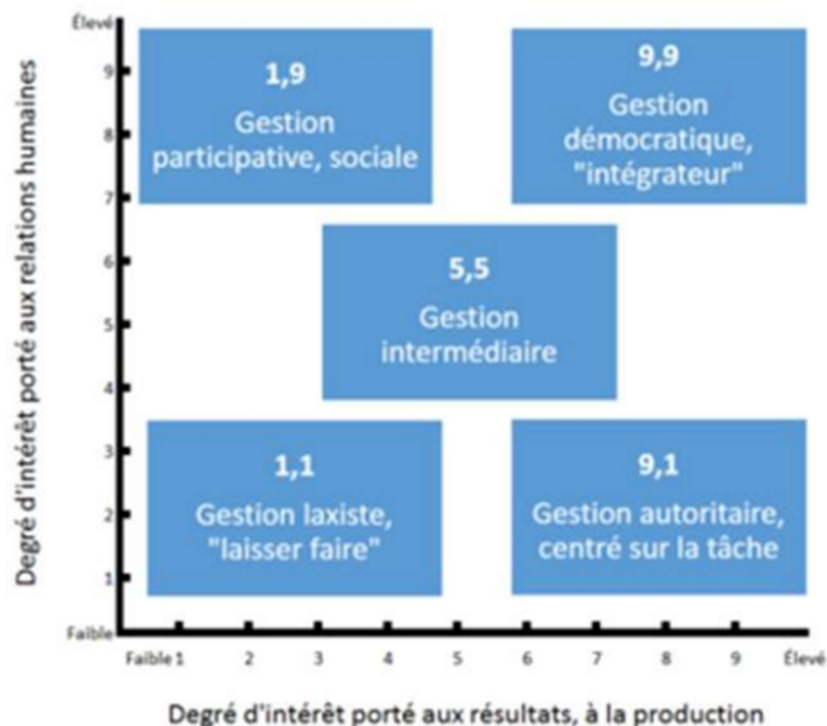
➤ Preuves physiques:

L'environnement dans lequel le service est délivré a beaucoup d'influence. Les clients ont besoin d'indices concrets pour juger de l'offre, c'est là que les preuves physiques jouent leur rôle.

➤ Processus:

Les services étant immatériels, les processus deviennent d'autant plus vitaux pour s'assurer du respect des normes choisies.

Il y a cependant, selon Bressers (2021), différentes manières de gérer ses équipes et de ce fait ses franchises. Il identifie 5 styles de management qu'il classe sur deux axes: l'un se basant sur les résultats et l'autre sur les relations humaines.



Il en conclut que le meilleur style de management est celui qui prend en compte le meilleur résultat sur les deux axes : Gestion démocratique, « intégrateur » qui obtient la note de 9,9.

Granger (2022) est du même avis en indiquant que le but de ce style de management est « d'optimiser les ressources humaines pour l'atteinte d'objectifs partagés. La notion d'équipe est importante. Le manager adopte une posture démocratique. Il est une personne ouverte d'esprit, charismatique et souvent inspirante. L'implication et la participation de chacun sont maximales. »

C'est le style de management pour lequel tous les managers devraient opter, même si celui-ci semble plus difficile à appliquer à grande échelle.

2.2.4 Satisfaction client

Selon Kostler et Caslione (2009, cités par Farooq et al. 2018), la satisfaction se réfère « aux sentiments de plaisir ou de déception d'une personne en comparant les performances du produit par rapport à ses attentes ». Jana et Chandra (2016, cités par Shahabudin) vont dans le même sens et définissent la satisfaction ou l'insatisfaction du client comme la dérivation de son expérience avec un service rencontré et l'évaluation de cette expérience à un niveau général donné. Pour Westbrook et Oliver (1991, cités par Farooq et al. 2018), la satisfaction du client est définie comme des sentiments post-consommation positifs.

Le concept de satisfaction client est généralement basé sur la notion qu'une entreprise doit satisfaire ses consommateurs pour être durable et rentable (Farooq, 2016; Izogo and Ogba, 2015; Radovic-Markovic et al., 2017. cités par Farooq et al. 2018).

Bien que la satisfaction du client soit très importante pour le développement de n'importe quelle entreprise, Delcourt (cité par Blaurock, 2022) mentionne qu'avant qu'un client soit satisfait, il faut tout d'abord s'intéresser à ses attentes. Elle définit d'ailleurs les attentes comme suit: « Les attentes des clients correspondent à leurs croyances sur la prestation de services qui servent de normes ou de références par rapport auxquels la performance est jugée ».

C'est en jumelant les attentes et le service que d'après Delcourt (cité par Blaurock, 2022) on saura analyser la satisfaction du client via les 3 hypothèses suivantes:

- Performance < attentes : insatisfaction
- Performance = attentes : satisfaction
- Performance > attente : ravissement

Plus la qualité du service est bonne, plus la valeur perçue par les clients est élevée (Hapsari et al., 2017). Le but de toute société étant évidemment d'arriver à un état de ravissement ou du moins au niveau de la satisfaction.

Pour pouvoir mener à bien le combat pour la satisfaction client, l'utilisation du SERVQUAL (Service Quality) paraît presque obligatoire. Le Service Quality a été considéré comme l'élément fondamental dans le challenge de la satisfaction client (McDougall & Levesque, 2000, cités par Farooq et al. 2018). Pour Parasuraman et al. (1998, cités par Shahabudin), il s'agit de la perception qu'ont les consommateurs de l'excellence d'un service qui leur est fourni. Un service avancé de haute qualité permet à une entreprise de se différencier de sa concurrence, d'agréments ses performances et de bénéficier d'un avantage concurrentiel durable. Kasper et al. (1999, cités par Shahabudin) vont plus loin en définissant la qualité de service comme « la mesure dans laquelle le service, mais également sa méthode et sa société peuvent satisfaire les attentes des consommateurs ».

Hapsari et al. (2017) concluent en ce sens en affirmant qu'il est toujours primordial que le service proposé soit à la hauteur car la qualité du service peut aussi bien être bénéfique pour améliorer la perception de l'image de marque par les clients que pour renforcer leur fidélité. On constate dès lors l'importance pour une entreprise issue du secteur de la restauration de s'intéresser à cette méthode .

Celle-ci a été conçue par Zeithaml, Parasuraman et Berry dans les années 80. Blaurock (2022, basé sur Delcourt) et Van Laethem et al. (2016) reprennent les 5 points importants au niveau de qualité de services:

➤ Fiabilité

La fiabilité de délivrer un service comme promis, de performer le juste niveau de service dès la première fois et en cas de problème la fiabilité d'être professionnel dans le traitement des plaintes.

➤ Assurance

Des employés qui inspirent confiance et assurance pour les clients de se sentir en sécurité avec le service.

➤ Valeurs matérielles

Les éléments tangibles sont les facteurs « visibles » du service qui sont utilisés par les entreprises pour améliorer la satisfaction des clients externes. Les éléments tangibles comprennent la qualité de l'équipement, du système, l'apparence physique des installations, des employés et des matériaux utilisés.

➤ Empathie

Selon Kotler (1999, cités par Shahabudin), l'empathie est en quelque sorte l'apport d'une attention individualisée au client. Alors que Blaurock (2022, basé sur Delcourt) en plus de cette attention décrit ce point comme la connaissance par les employés des besoins et intérêts des clients.

➤ Réactivité

Cela correspond à la volonté des employés de réagir à un problème et leur rapidité de réaction.

Dans l'industrie de la restauration, le SERVQUAL doit être évalué sous divers angles tels que la qualité de la nourriture, le comportement des employés et la qualité physique du personnel afin de répondre positivement aux attentes des consommateurs (Brady and Cronin, 2001; Ekinci et al., 2008; Nam et al., 2011). C'est notamment en se référant à ces points que l'étude de marché des clients du restaurant « Casa Paco » a été réalisée.

2.3 La franchise

2.3.1 Définition

« La franchise est un accord de coopération commerciale, économique et humaine stipulé dans un contrat. Le franchiseur donne en licence sa marque, transmet son savoir-faire et assiste le franchisé dans son exploitation, le tout contre une rétribution. » (Khan, 2018)

Avec le développement de la formule, les instances européennes ont analysé les éléments essentiels qui composent une franchise et dont il faut tenir compte avant de se lancer dans une opération de franchise. C'est ainsi que la Cour de justice des Communautés européennes (arrêt du 28 janvier 1986) et la Commission européenne (décision d'exemption catégorielle du 30 novembre 1988) ont précisé ces notions (Khan, 2018) .

Il y a trois types de franchises: les franchises de distribution, de production et de services, la Cour précise en ce qui concerne l'espèce:

« Dans un système de franchise de distribution tel que celui-là, une entreprise, qui s'est installée dans un marché comme distributeur et qui a ainsi pu mettre au point un ensemble de méthodes commerciales, accorde, moyennant rémunération, à des commerçants indépendants, la possibilité de s'établir en d'autres marchés, en utilisant son enseigne et les méthodes commerciales qui en font son succès. » (Khan, 2018)

Plus loin, la Cour apporte des précisions en rappelant deux points essentiels:

« Le franchiseur doit pouvoir communiquer aux franchisés son savoir-faire et leur apporter l'assistance voulue pour les mettre en mesure d'appliquer ses méthodes, sans risquer que ce savoir-faire et cette assistance profitent, ne serait-ce qu'indirectement, aux concurrents. ... Le franchiseur doit pouvoir prendre les mesures propres à préserver l'identité et la réputation du réseau qui est symbolisé par l'enseigne. » (Khan, 2018)

Au vu de cette définition, on identifie 4 éléments essentiels pour qualifier une franchise:

- L'indépendance des franchisés
- L'utilisation de la marque par les franchisés
- La communication d'un savoir-faire
- La fourniture, par le franchiseur, d'une assistance technique permanente aux franchisés

La franchise se différencie des autres business par la particularité d'avoir une relation étroite entre franchiseurs et franchisés avec ces derniers qui doivent suivre les instructions et règles dictées (Peters, 1996).

2.3.2 Evolution de la franchise

Les premières franchises commerciales sont apparues dans les années 1928-1929 mais c'est en 1970 que la franchise fera réellement son apparition en Europe. Cependant, certains problèmes juridiques ont ralenti sa progression car certains franchiseurs qui ont voulu profiter de la situation, plus pressés de faire des affaires que de transmettre un savoir-faire en contrepartie, ont décrédibilisé la formule. De ce fait, les nombreux procès de la part des franchisés ont occasionné de nombreux dépôts de bilan de franchiseur aux pratiques indécrites (Khan, 2018).

Selon une étude de la Columbia University (Lévesque, 2001) , c'est à partir des années 80 que les alliances ont augmenté de 20%. Ensuite, depuis 1994 et les efforts de normalisation de la franchise, l'essor continue... En 2018 chez nos voisins français, la formule franchise comptabilisait 2 004 réseaux contenant plus de 75 000 points de ventes

Disposer d'informations sur la franchise en Belgique est plus compliqué, les publications étant nettement moins nombreuses que chez nos voisins. Toutefois, d'après l'article de Mikolaczak (2021), le marché de la franchise en Belgique pesait, cette année-là, 20,8 milliards d'euros, pour une présence de 450 réseaux. Ce qui représente plus d'un cinquième du secteur du commerce.

C'est donc, en Belgique comme dans bien d'autres pays, incontestablement un marché à fort potentiel.

2.3.3 Les secteurs de la franchise

Afin de voir si la franchise est une solution intéressante dans le domaine qui nous occupe, il est utile d'étudier la ventilation sectorielle de la franchise.

Sur les 16 secteurs indiqués dans le tableau qui suit (Khan, 2018), seuls 5 ont connu une baisse de leur chiffre d'affaires. Il est également intéressant de constater que la franchise est présente quasiment dans tous les secteurs.

Secteurs	Nombre de réseaux		Nombre de franchisés		CA franchisés en Mds €	
Alimentaire	182	+ 10 ↗	14 980	+757 ↗	19,10	-0,42 ↘
Commerces divers	170	+ 10 ↗	8 092	-108 ↘	5,88	+0,27 ↗
Services auto	83	+ 3 ↗	7 886	+235 ↗	2,58	+0,06 ↗
Coiffure et esthétique	164	+ 9 ↗	7 223	+704 ↗	2,03	+0,22 ↗
Équipement de la personne	358	+ 2 ↗	7 083	- 483 ↘	4,10	-0,23 ↘
Autres services aux personnes	204	+ 10 ↗	5 408	+240 ↗	1,78	-0,09 ↘
Restauration rapide	200	+ 14 ↗	5 169	+304 ↗	4,54	+0,37 ↗
Équipement de la maison	118	- 3 ↘	3 836	+161 ↗	7,08	+0,99 ↗
Immobilier	56	= ***	3 359	-61 ↘	1,35	+0,14 ↗
Services aux entreprises	120	+ 6 ↗	2 300	+187 ↗	0,83	+0,11 ↗
Hôtels	30	+ 1 ↗	1 936	+53 ↗	2,60	+0,21 ↗
Bâtiment	58	+ 1 ↗	1 458	- 69 ↘	0,89	-0,09 ↘
Restauration à thème	97	+ 3 ↗	1 425	+31 ↗	1,59	+0,07 ↗
Voyages	9	= ***	674	+60 ↗	0,62	+0,12 ↗
Nettoyage	23	+ 1 ↗	361	+13 ↗	0,07	= ***
Formation	28	- 1 ↘	318	+1 ↗	0,06	-0,02 ↘
Total	1 900	+ 66 ↗	71 508	+ 2 025 ↗	55,10	+ 171 ↗

Source : Fédération française de la franchise.

Figure 2.1 – Répartition par secteurs de la franchise en 2016

Les chiffres concernant la restauration rapide et à thème sont encourageants car tous deux évoluent positivement aussi bien en nombre de réseaux, en nombre de franchisés et en chiffre d'affaires. On peut également constater que la restauration rapide réalise presque 3 fois plus de chiffre d'affaires que la restauration à thème et possède 3,6 x plus de franchisés que ce dernier. A noter également que le secteur alimentaire est celui qui rassemble le plus grand nombre de franchisés.

Dans son livre, Khan (2018) dévoile le top 5 mondial des franchises:

- 7 Eleven (alimentaire - 60 000 magasins)
- Subway (restauration - 44 500 restaurants)
- McDonald's (restauration - 36 000 établissements)
- Starbucks (restauration - 21 500 cafés)
- KFC (restauration - 20 100 restaurants)

Les chaînes dans le secteur de l'hôtellerie peuvent se développer en utilisant une variété de stratégies de croissance différentes. Certaines études affirment que les chaînes du secteur utilisent un large éventail de stratégies mais aucune ne prédomine. Cependant, les systèmes non basés sur des transactions de capital (la franchise notamment) sont les stratégies privilégiées pour mener à bien leurs projets d'expansion. Selon Alexander and Lockwood en 1996 (cités par Martorell & Mulet-Forteza, 2010), la franchise est devenue la stratégie de développement principale des acteurs du secteur que l'on nomme en Belgique Horeca. C'est notamment ce système qui est utilisé par les marques citées ci-dessus.

En plus d'apporter une aide initiale à leurs franchisés, les franchiseurs de l'hôtellerie leur proposent également un programme de financement ainsi que des conseils sur la conception et la construction. En outre, ils proposent un support de relations publiques, des programmes de contrôle de la qualité, des campagnes publicitaires, un support marketing et d'autres services pour aider leurs franchisés. Ces services de soutien sont un facteur primordial dans les décisions de franchisage (Hing 1996, & Roh 1998, cités par Martorell & Mulet-Forteza, 2010).

Un des avantages principaux des franchises est de pouvoir intensifier les ventes et les efforts marketing sans dépenser des sommes prohibitives car grâce à cette filière, la dépense est partagée entre un plus grand nombre d'associés (Martorell, 2006, cité par Martorell & Mulet-Forteza, 2010).

2.3.4 Le franchiseur

Il y a de bonnes raisons pour qu'un chef d'entreprise opte pour la franchise pour développer son réseau.

Le principal avantage pour le franchiseur est avant tout financier. Norton (1995, cité par Alon et al. 2017) explique que l'intérêt de se développer de la sorte est que les franchisés fournissent une source de capital aux franchiseurs qui en retour leur permettent d'être en mesure de croître plus rapidement. Cela permet un meilleur management du risque (Martin, 1988, cité par Fladmoe-Lindquist, 1996) et une meilleure expansion, surtout pour les petites entreprises particulièrement limitées en ressources

financières (Ayling, 1987, & Golisano et Worth, 1989 cités par Kirby & Watson, 2003). Cela permet de réaliser rapidement des économies d'échelle selon Gillis et al. (2018). Cet avantage financier va de pair avec une évolution territoriale. Cela permet aux entreprises d'avoir un modèle économique qui évolue dans une stabilité croissante (Doz and Kosonen, 2008a, cités par Alon et al. 2017). Lorsqu'un marché est saturé, la franchise permet de continuer l'expansion de la société à condition que les sociétés soient flexibles, ré-évaluent constamment les décisions prises précédemment et soient toujours prêtes à prendre des mesures par rapport au changement de l'environnement du secteur (Doz and Kosonen, 2008, cités par Alon et al. 2017).

Mais cela a été complété par Rubin (1978, cité par Kirby & Walson, 1999) qui affirme qu'il convient toutefois de noter que les franchisés apportent à la fois un capital financier, certes, mais également et avant tout humain. Et c'est peut-être cet effet de « regroupement » qui fait que la franchise est privilégiée par rapport à d'autres stratégies de croissance.

En plus des avantages précédemment cités, il y en a également d'autres à prendre en compte. On pourrait les résumer de la manière suivante (Les avantages et inconvénients de la franchise, 2016):

- Rapidité pour développer son réseau et ses parts de marché à moindre coût puisque les charges financières sont réparties.
- Autofinancer son propre développement
- Valorisation de la marque et fidélisation des clients plus facile
- Limiter les contraintes à gérer étant donné que les franchisés s'occupent de créer et de gérer leur centre de profit
- Augmenter son impact publicitaire, sa notoriété et en principe son image de marque
- Créer une puissance économique qui va permettre de gagner en compétitivité
- Regroupement de ressources humaines
- Partage des risques puisque ceux-ci sont principalement portés par les franchisés

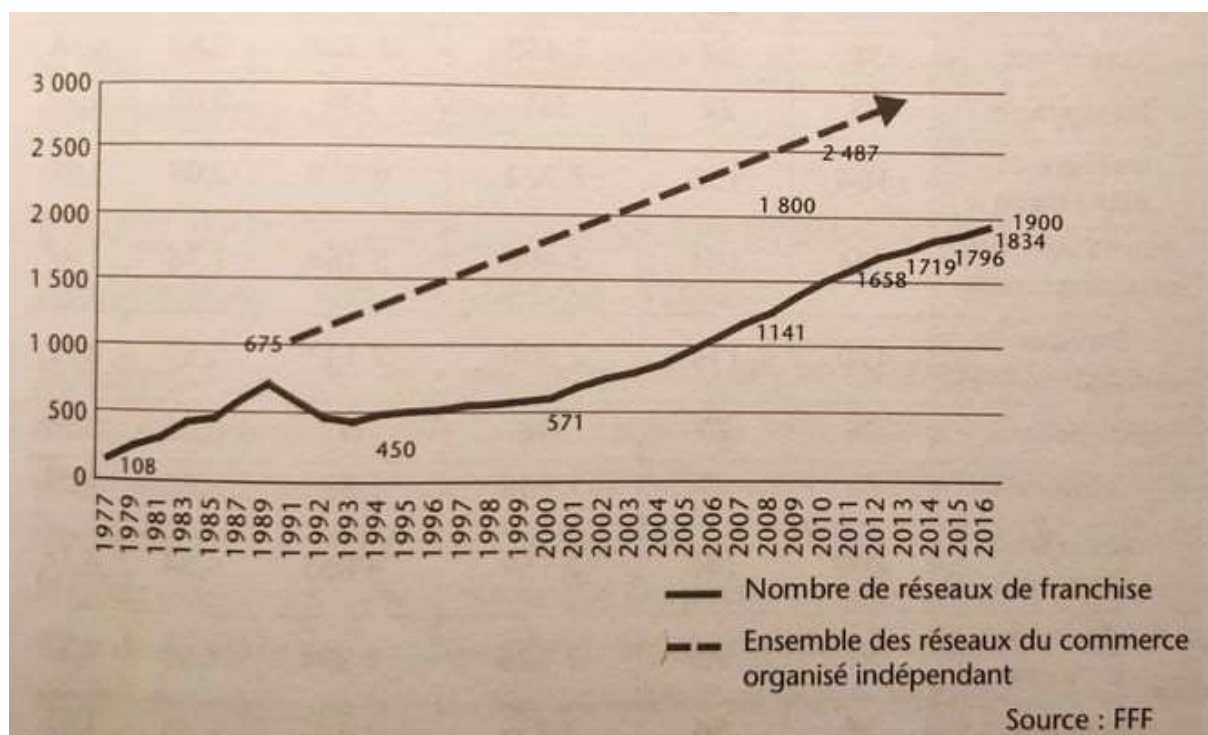
Les points négatifs, eux, sont moins nombreux. Cependant, aussi bien Price (1996, cité par Kirby & Walson, 1999) que Stanworth (1995, cité par Kirby & Walson, 1999) alertent sur la possibilité d'échec de la franchise. Il est possible que le choix de la franchise entrave en fait la survie et la croissance de l'entreprise. Les futurs franchiseurs sous-estiment souvent l'investissement initial requis pour que la franchise soit un succès, que cela soit en termes de financement et de temps, ainsi que la difficulté de créer une équipe apte à gérer un tel projet. La franchise peut aussi entraver le désir d'indépendance totale qui anime l'esprit de certains créateurs d'entreprises.

2.3.5 Le franchisé

Franchir le pas de l'entrepreneuriat n'est pas toujours aisé ni rassurant. Il est facile de comprendre les craintes du chef d'entreprise néophyte qui doit subitement devenir à la fois gestionnaire et dirigeant, le tout en engageant parfois ses économies sans aucune garantie de réussite. La franchise permet justement de limiter ces risques et permet à d'anciens salariés attirés par l'indépendance de céder à l'appel de l'entrepreneuriat en devenant leur propre patron. Cela permet à toute personne un tant soit peu animée par la fibre du commerce, de s'émanciper et de s'enrichir (Proust, 2017). Car force est de constater que la franchise offre des chances supérieures de réussite par rapport aux commerces isolés.

En effet, sur les 554 000 entreprises créées en 2016 (en France), les statistiques de l'INSEE (données 2002) permettent de constater qu'une moyenne de 88% des entreprises passeront le cap de la première année, 75% la deuxième année et 50% la sixième année (Khan, 2018).

Le tableau ci-dessous (Khan, 2018) indique que, contrairement aux établissements lancés de manière indépendante, la franchise ne connaît pas de fermeture dans les pourcentages cités plus haut.



Les avantages pour un entrepreneur de devenir franchisé sont multiples (Proust, 2017):

- Il bénéficie d'un réel avantage concurrentiel (que cela soit au niveau notoriété, puissance d'achat, communication du réseau).
- Il a accès à des outils et des facilités qui contribuent à faire gagner en rentabilité (comme l'appartenance à une centrale d'achat, des formations organisées, ...).

- Le démarrage est plus sécurisé et la montée en puissance plus rapide.
- Dès le début, la maîtrise professionnelle est supérieure grâce à la transmission de savoir et savoir-faire.
- Être propriétaire de son entreprise et autonome mais pas enfermé dans la solitude car encadré par l'équipe de franchiseur qui est là pour guider/améliorer/répondre aux questions, ... (appartenance à une « famille »).

Par contre, les inconvénients pour les franchisés sont un peu plus nombreux que ceux pour le franchiseur (Proust, 2017):

- L'investissement de départ est souvent plus conséquent qu'en commerce isolé. Cette différence s'explique par le droit d'entrée, les redevances directes et indirectes. Ajouté à cela que souvent ils s'établissent dans de meilleurs emplacements avec des normes plus étudiées par le franchiseur.
- Il est soumis à plusieurs obligations.
- Les autres franchisés du réseau sont parfois des freins à l'évolution, d'où l'importance de franchiseurs très sélectifs au recrutement.

Il est opportun de savoir pour le franchisé que dans le développement des marques faisant partie du top 5 citées précédemment les différences culturelles sont fortement prises en considération par les têtes de réseau parce qu'il faut que les valeurs et les décisions stratégiques soient en parfaites corrélation. C'est une des raisons principales pour laquelle les structures décident d'accepter ou de rejeter un accord de franchise (Altinay, 2005).

2.3.6 Les alternatives à la franchise

« Quand on ne sait pas où l'on va, tous les chemins mènent un peu nulle part »

Henry Kissinger cité par Le Péchon dans son ouvrage (2020).

A ce stade, une question se pose: la franchise est-elle le meilleur de tous les systèmes de développement d'enseignes? A cette question, il n'y a pas de réponse toute faite car chaque cas est particulier et aucun type de réseau n'est intrinsèquement meilleur ou plus mauvais qu'un autre.

Il est cependant utile de connaître les alternatives afin de bien choisir son développement. Pour déterminer la direction à prendre voici les options possibles en termes de développement propice à l'Horeca qui sont décrites par Le Péchon (2020) et Michael Kahn (2018):

1. Réseaux verticaux (hiérarchie franchiseur / franchisé)

- Les réseaux de licences de marques:

Pour Berberian (2022) , « le contrat de licence de marque permet à un entrepreneur d'exploiter une marque qui n'est pas la sienne ». Tandis que selon Le Péchon (2020):

« La licence de marque constitue en matière de développement de réseau la solution contractuelle la plus basique. L'accord de la licence permet au licencié d'utiliser la marque dans un territoire et pour une activité déterminée. Il n'y a pas, dans ce type de développement, d'homogénéité du réseau en termes de produits et de méthodes. »

Ce type de développement s'adresse aux jeunes réseaux dont le concept naissant est à parfaire et dans lequel l'enseigne est l'élément primordial. Les candidats font de la visibilité le critère essentiel et n'attendent de leur tête de réseau aucun savoir-faire et/ou assistance particulière.

- La franchise participative

Elle est considérée comme une forme de réseau à part entière, et se situe à mi-chemin entre la franchise et le succursalisme (Kossa, 2019). La relation n'est pas seulement contractuelle: en plus de signer un accord de franchise, les parties deviennent associées, le franchiseur prenant une participation souvent significative dans le capital du franchisé (Le Péchon, 2020).

Ce système est différent de la franchise « classique » car dans ce modèle, le franchiseur investit dans le capital de la société (Kossa, 2019). Ce modèle est souvent utilisé par les franchiseurs pour pouvoir contrôler les emplacements les plus stratégiques (Le Péchon, 2020). Ce schéma est toutefois déconseillé car il va à l'encontre de la définition de la franchise et de l'autonomie du franchisé, ce qui constitue une entorse à la nature même de la franchise.

2. Réseaux de commerces associés (horizontaux):

Souvent opposé à la franchise et aux autres modes d'organisation verticaux, ce type de développement n'est en fait pas très différent . Il permet aux entrepreneurs indépendants de fédérer autour d'une société tête de réseau exploitant un même concept sous une enseigne commune (Le péchon, 2020). La particularité du réseau horizontal est, selon Bathelot (2017)

« une forme de commerce qui regroupe des commerçants juridiquement indépendants pour dégager principalement une puissance collective d'achat et de communication. »

Donc, en plus d'être contractant de la tête de réseau, le membre du groupe est aussi détenteur d'une partie du capital de la société mère (Le péchon, 2020). Il n'est donc plus seulement un simple exécutant du concept, mais aussi un acteur qui pourra influencer dans la gouvernance du réseau lui-même. D'une certaine manière, ce moyen de développement est une franchise dans laquelle les franchisés sont propriétaires du franchiseur, à l'inverse de la franchise participative.

- Le groupement capitaliste:

Selon les mots de Le Péchon (2020)

« Ce moyen de développement est un mix entre la coopérative et la franchise que l'on pourrait qualifier d'organisation horizontale relative. La différence est que le groupement capitaliste procède à une distinction entre les associés fondateurs et les associés qui rejoignent l'enseigne une fois celle-ci créée ».

Les avantages d'un tel système est qu'il permet une souplesse d'entrée et de sortie des membres et que chacun est mis à contribution dans la stratégie du groupe.

3. Les réseaux intégrés / succursalisme:

- La succursale

« Une succursale est une extension de la maison-mère, sans personnalité juridique propre » (succursale et franchise, quelles différences? 2020). Cela désigne un mode de déploiement de réseau réalisé par une seule et même entité juridique qui est à la fois détentrice du concept et exploitante des unités opérationnelles.

C'est le moyen le plus facile à adopter pour les entrepreneurs qui veulent garder la mainmise sur toutes les composantes de la société. Lorsque la société souhaite étendre son concept, elle crée un nouveau point de vente sous forme de succursale qui n'a donc pas d'autonomie juridique (le Péchon, 2020).

Cela permet d'éviter que des points de ventes stratégiques soient sous des enseignes concurrentes. Cela permet également une homogénéité d'un point de vente à

l'autre. Mais ce type de réseau a un coût extrêmement élevé et il engendre une gestion de personnel très nombreux.

- Le partenariat

Ce nouveau modèle économique apparaît fin des années 80 en opposition aux moyens de gouvernances hiérarchiques trop rigides utilisés notamment dans la franchise. Ceci ne permettait plus de tirer profit du potentiel de flexibilité qui était nécessaire pour s'adapter rapidement aux nouveaux besoins des consommateurs qui se trouvaient dans un environnement en changement.

Pour le Péchon (2020), « Ce mode de développement poursuit le même but que celui de la franchise participative, c'est-à-dire contrôler les emplacements stratégiques du réseau afin d'éviter qu'à la fin du contrat de franchise il passe sous pavillon concurrent. »

A l'instar de la franchise participative, cette méthode de location-gérance/franchise marque l'absence de titularité du fonds de commerce par l'exploitant. Dans les faits, c'est un contrat de location-gérance doublé d'un contrat de franchise que le franchisé signe.

Khan (2018) met en garde les entrepreneurs choisissant ce développement car selon lui, il faut que le partenaire principal réalise qu'il exercera un second métier qui est différent de son activité principale. Il va devoir prendre le rôle d'organisateur, animateur, manager, développeur au service de la réussite de son réseau.

RÉCAPITULATIF DES DIFFÉRENTS MOYENS DE DÉVELOPPEMENT:

<u>Systeme</u>	<u>Statut</u>	<u>Savoir-faire (SF)</u>	<u>Assistance technique</u>	<u>Management</u>
Licence de marque	Indépendant	Pas de transfert	Liberté contractuelle	Directif ou faible implication
Franchise	Indépendant	Communication verticale du franchiseur au franchisé. Responsabilité liée à la transmission du SF	Standardisée et globale	Hiérarchique
Franchise participative	Indépendant et associé	Communication verticale du franchiseur au franchisé. Responsabilité liée à la transmission du SF	Standardisée, globale et adaptable	Hiérarchique et participatif
Commerce associé	Indépendant et propriétaire collectif	Commun	Organisé par branche	Consensuel 1 homme = 1 voix
Intégré / Succursalisme	Salarié	Formation du personnel par l'établissement principal. Pas de transfert de savoir-faire.	Système intégré	Directif
Partenariat	Indépendant	Echange et partage d'expérience et de connaissance.	Standardisée et adaptable	Participatif

2.3.7 Le management de franchises

Pour réaliser un bon management de réseau d'enseignes, « les principales compétences cognitives, comportementales ou organisationnelles doivent être acquises car c'est elles qui permettent à une entreprise de gérer efficacement une alliance donnée » (Schreiner et al., 2009, cités par Gillis et al., 2018).

La difficulté pour le franchiseur est que, selon Perryman & Combs (2012, cités par Gillis et al., 2018), le franchisé puisse à la fois bien gérer la standardisation du service avec une adaptation locale modérée.

Une des clés de ce bon développement est de bien maîtriser les trois critères suivants:

➤ Communication :

« C'est la communication du savoir-faire transféré et standardisé jumelé à l'écoute du franchisé qui connaît le territoire qui va permettre de trouver rapidement des solutions aux problèmes communs. Ils entendent par une bonne communication le partage continu des connaissances du franchiseur notamment via les experts consultants, les newsletters ainsi que les réunions nationales et régionales » (Gillis et al., 2018).

➤ Coordination :

« Les asymétries d'informations dues à une structure d'autorité divisée et à une distance physique, cognitive et culturelle entre les partenaires créent le besoin de procédures, de règles et de politiques formelles et routinières pour guider la coopération entre les partenaires » (Schreiner et al., 2009, cités par Gillis et al., 2018).

➤ Personnalisation des relations:

Pour Meek et al. (2011, cités par Gillis et al., 2018), les liens entre les franchisés et les franchiseurs doivent se baser sur la confiance et plus particulièrement prendre la forme d'une confiance interentreprises. Les relations doivent aller plus loin que de simples relations contractuelles.

3. RESARCH DESIGN

3.1 Interviews qualitatives

Afin de répondre à la problématique qui consiste à déterminer si le fait de développer des franchises de restaurants « Casa Paco » avec le soutien de l'atelier de production de « Casa Paco Retail » serait propice au développement du groupe, une étude qualitative a été réalisée avec l'interview de propriétaires de réseaux d'enseignes aussi bien au niveau de la grande distribution qu'au niveau Horeca. La méthode qualitative a été utilisée avec ces franchisés/franchiseurs afin de dégager leurs attentes, freins et motivations à ce développement en franchise. Ces interviews qualitatives se sont toutes faites en face à face afin de pouvoir cerner au mieux l'interlocuteur. Cette étude est indispensable pour envisager le lancement du projet de franchise souhaité par « Casa Paco » et pouvoir dégager les aspects qui sont positifs ou ceux qui posent question afin de dégager la solution la plus adéquate à envisager pour « Casa Paco ».

3.1.1 Interviews d'acteurs de la grande distribution

Dans un premier temps, l'interview avec Jean-François Kempeneers, gérant d'une franchise Delhaize, permet de se mettre dans la peau d'un des acteurs de la grande distribution pour comprendre au mieux leur processus d'achat et leur lien avec les producteurs tel que « Casa Paco ». Avoir le ressenti d'un franchisé du groupe « Delhaize » était primordial étant donné que c'est cette enseigne qui dégage le plus de volume pour l'atelier de production et que c'est un des leaders du secteur de la grande distribution belge.

Résumé de l'interview avec le gérant « AD Delhaize »:

	OUI	NON	POURQUOI?
Volonté des franchisés de la grande distribution de travailler en "direct" avec les producteurs?	X		Sans passer par la centrale, ils ont de meilleures marges et de meilleures dates limites de consommation (DLC). Ce sont les deux éléments les plus importants pour eux en tant qu'indépendant.
Volonté de travailler avec les produits "centrale"?		X	Ils gagnent moins leur vie avec les produits de la centrale et ils perdent en "visibilité" car les produits de fournisseurs locaux ont la cote actuellement (surtout grâce à la Covid).
Facilité pour les producteurs de développement dans la grande distribution?		X	Non, la centrale essaye en permanence de gagner le moindre pourcent possible. Ce qui asphyxie les petits producteurs... Et de ce fait, profite aux multinationales.

L'analyse de cette interview permet de comprendre quel est l'avantage pour le franchisé de la grande distribution d'acheter les produits via le circuit "direct" plutôt que via les centrales d'achat.

Dès lors, la question à se poser est de savoir s'il y a une place à plus grande échelle à se faire pour « Casa Paco Retail » dans la grande distribution. Et, visiblement, il ne faut pas persister à vouloir un déploiement à trop grande échelle car les chances de réussite sont minces.

Évidemment, cette conclusion se dégage en n'ayant qu'une seule interview d'un acteur du domaine ce qui n'est pas suffisamment représentatif. Toutefois, comme énoncé précédemment, cet acteur est un des meilleurs clients de « Casa Paco Retail », son point de vente dégage un chiffre d'affaires conséquent et il jouit d'une expérience de 20 années, autant d'éléments qui apportent du crédit à son opinion et son ressenti.

Il semblait également pertinent d'avoir le ressenti d'une personne responsable d'un magasin dit « intégré » dans le secteur de la grande distribution afin de comparer les informations avec l'interview précédente.

C'est pourquoi l'entretien avec Sarah Pironet (Directrice adjointe du Carrefour de Flémalle) a été utile. Elle décrit principalement le manque d'implication de l'équipe sachant que le magasin appartient au groupe « Carrefour » et que les enjeux sont différents. D'après elle, les équipes ne sont pas aussi motivées et suivies que si elles étaient dirigées par un patron franchisé. Du coup la « tenue » de l'établissement est négligée et moins personnalisée, ce qui fait que la clientèle est moins fidèle. Elle révèle également que les produits fournis via une centrale ne sont pas mis en avant et sont perdus dans une masse de produits dans un listing, ce qui rend la présence en rayon fort aléatoire. Car n'ayant pas de relation avec un commercial, le responsable des achats n'est pas spécialement incité à commander un produit plus qu'un autre. Madame Pironet soulève également le fait que, pour le producteur, la revente en centrale ne permet pas une marge aussi élevée qu'en vente directe, car les négociations sont âpres et il faut souvent diminuer les prix pour rejoindre une centrale. Sans oublier la nécessité d'avoir un brevet « IFS » dont l'obtention est très coûteuse pour le producteur. Cela demande beaucoup d'énergie, de temps (minimum 9 mois) et de transformations afin de remplir tous les critères sanitaires. Madame Pironet affirme que ce brevet est un des prérequis essentiels pour la majorité des grandes centrales.

On constate dès lors que la vision d'un responsable de magasin intégré va dans le même sens que celle d'un exploitant franchisé, à savoir que la concurrence est très rude et qu'avoir un contrat avec une centrale, même si cela semble être le grêle de tout producteur, n'est pas gage de réussite.

3.1.2 Interviews d'acteurs de l'Horeca

Concernant le développement en franchise, une des questions principales est de chercher à savoir quel est le meilleur modèle de développement par rapport à ceux décrits dans le chapitre précédent.

Pour comprendre les véritables avantages et inconvénients des deux modèles les plus présents dans le secteur Horeca à savoir, le développement en franchise et celui en intégré, il semblait pertinent de programmer une interview avec les créateurs de deux belles « Success stories » de la région liégeoise. A savoir la société « Huggy's Bar » pour le développement intégré fulgurant dont la société fait preuve avec pas moins de 11 nouveaux restaurants ouverts depuis septembre 2012. Ainsi que la société « Poivre et Sel » qui a une belle évolution avec 10 sandwicheries premiums développées en franchise depuis 2004.

Il était aussi nécessaire de rencontrer des acteurs qui sont de l'autre côté de la barrière à savoir les franchisés afin de découvrir la réalité qu'ils vivent et le système dans lequel leur entreprise s'inscrit. Pour ce faire, c'est un des leaders du marché, « McDonald's » qui a été choisi ainsi qu'une enseigne en plein développement en Belgique « O'Tacos ».

Différents points (Annexes II et III) ont été abordés lors de ces entrevues. Les principaux enseignements à en tirer pour déterminer le modèle à adopter pour la « Casa Paco » concernaient principalement les questions relatives aux choix de développement avec leurs avantages et inconvénients, les données financières ainsi que les raisons qui ont amené à un tel développement.

Résumé de l'interview « Huggy's bar » (développement intégré)

Deux jeunes entrepreneurs tout juste sortis d'HEC décident, à la suite d'un voyage aux USA, de créer un concept de bar à burgers américains comme ils en ont vu durant leur séjour avec les télévisions qui retransmettent les compétitions sportives et en y ajoutant la qualité d'un restaurant. Ils décident de se lancer dans le centre-ville liégeois en 2012 et ce fût directement un succès. Les patrons se laissent ensuite deux ans pour bien analyser le concept, les éléments de valeurs et les retours des clients avant de se développer plus. Ayant la volonté d'être les seuls maîtres à bord, leur idée est claire: ils ne veulent pas se lancer dans un développement en franchise. De plus, ils n'ont pas l'envie de faire des ouvertures de masse et c'est pour ces deux raisons qu'ils décident de se développer en un réseau intégré. Les ouvertures se succèdent et ils n'apportent que de légers changements à leur concept initial, ce sont juste des innovations incrémentales. Ensuite, afin de continuer à se développer avec l'ambition d'ouvrir 20 restaurants en Wallonie-Bruxelles endéans les 10 ans, le besoin en financement se fait sentir. Encore une fois, cela n'a pas été un frein et deux investisseurs (Noshaq et un investisseur luxembourgeois) ont décidé de croire en leur projet.

Pour ce qui est des ressources humaines, c'est selon eux, leur anticipation qui a fait la différence. Au lieu d'ouvrir des restaurants et ensuite, par nécessité, engager du personnel "décisionnel" dédié au développement du contrôle, du marketing, de la formation, ... ces postes étaient pourvus en amont, permettant dès lors à l'équipe de ne pas être dépassée par les événements. Leur société fonctionne plutôt comme une vraie entreprise qu'un restaurant. Ils sont maintenant accompagnés de 10 personnes dans leur structure de développement (responsables achats, logistiques, commerciaux, comptable, recherche & développement, contrôle interne, chef d'atelier, marketing, équipe "senior" formation, ...).

Les ouvertures de nouveaux restaurants se font avec la moitié de l'équipe venant d'autres restaurants « Huggy's bar », l'autre moitié de l'équipe étant composée de nouveaux engagés qui ont au préalable été formés dans un restaurant de l'enseigne. Le tout avec l'aide de l'équipe « senior » qui accompagne toutes les ouvertures. Ensuite, les restaurants sont totalement indépendants dans leur gestion avec le manager qui gère son équipe, ses achats, ...

Les sollicitations pour franchiser leur concept n'ont pas tardé à arriver et ils ont décidé de tenter l'aventure avec un couple issu de la restauration. Ce fut une grosse déception! Le contrat n'étant pas assez bien ficelé, le couple avait trop de libertés sans sanction prévue en cas de manquement. Ce qui va à l'encontre des plans de contrôle « Huggy's bar ». De ce fait, les concepteurs ont constaté qu'ils n'avaient pas assez travaillé sur la franchise et que leur désir d'avoir un contrôle total sur leurs points de vente n'était pas compatible avec le système de franchise.

Résumé de l'interview « Poivre et Sel » (développement en franchise)

Monsieur Buche, le créateur du concept « Poivre et Sel » a vu, après différents essais, l'opportunité d'implanter sur le marché liégeois une sandwicherie premium avec de la vente via 3 canaux : consommation sur place, à l'emporter et en catering. Après avoir lancé avec son épouse le premier point de vente à succès en 2004, ils décident d'en ouvrir un second. Cependant la séparation du couple fait se retrouver seul le créateur avec deux points de ventes à gérer. C'est ce concours de circonstance qui le pousse à franchiser son deuxième point de vente. Par la suite, une employée présente au sein de la société depuis 10 ans demande à son tour la possibilité de franchiser et de là, les choses s'enchaînent... Aujourd'hui, « Poivre et Sel » compte 11 points de ventes dont 10 sont franchisés.

Dans ce cas, la franchise était la meilleure solution étant donné que Monsieur Buche n'avait pas les fonds suffisants ni l'équipe nécessaire pour opter pour un système en intégré. Il prépare donc tout le terrain pour les futurs franchisés: le plan de développement, l'étude de marché, la localisation, la budgétisation ...

L'étape la plus difficile selon lui est la sélection du franchisé. Pour avoir des franchisés qui respectent scrupuleusement son DIP (cahier des charges de la franchise), il a « exclu » de sa sélection les anciens indépendants de l'Horeca qui, selon lui, ne sauraient s'adapter et suivre les règles qu'il édicte. De ce fait, il a déterminé sa cible: des personnes autour de la quarantaine désireuses de se réorienter et travailler à leur compte. La seule question qui l'intéresse tout au long de l'accompagnement des franchisés est de savoir s'ils sont bien épanouis. Selon lui, c'est ça la clé de la réussite de son réseau d'enseignes.

En contrepartie, il se rémunère avec un droit d'entrée qui était de 5 000 € par point de vente à ses débuts et qui est aujourd'hui passé à 15 000 €. Il perçoit en plus des royalties à hauteur de 4% du chiffre d'affaires mais il ne prend aucun pourcentage dit « marketing » car il n'effectue aucune action marketing ou de communication (cet aspect est laissé libre à chaque point de vente). Il estime que ça demanderait trop de travail et que ça laisserait la porte ouverte à de la jalousie entre certains franchisés qui pourraient se sentir plus négligés que d'autres.

Le suivi des franchiseurs est permanent et demande une grosse dose d'énergie. Monsieur Buche participe, bien sûr, au lancement de chaque point de vente mais organise également une réunion thématique mensuelle avec tous les membres du réseau afin de renforcer la cohésion et d'éventuellement voter certains changements au sein de la franchise. Comme, selon lui, c'est l'épanouissement des franchisés dans le point de vente qui fait la différence sur le terrain, il reste à leur écoute pour toutes modifications éventuelles. Les décisions se prennent à la suite d'un vote à main levée où chacun a le même poids car les changements sont toujours plus faciles une fois qu'ils ont été votés en interne plutôt qu'imposés. C'est cette flexibilité, l'écoute de ses franchisés et sa capacité d'adaptation qui fait que son réseau est avec lui et sa marque.

Monsieur Buche souhaite faire évoluer son développement jusqu'à maximum 15 points de ventes. Pour lui, ce serait impossible de gérer plus de franchisés en étant seulement deux animateurs de réseau à la tête de la société.

A refaire, il ne changerait rien à son développement et est très satisfait de son choix d'avoir créé ces franchises.

Résumé de l'interview franchisé « O'Tacos »

Monsieur Siracusa est actif depuis plus de 25 ans dans le secteur de la restauration ayant ouvert différents commerces. C'est l'année dernière que l'envie lui est venue d'investir dans une franchise car

il s'était renseigné sur ce concept qui a le vent en poupe. Son idée initiale portait sur « McDonald's » mais l'investissement de près 850 000 € l'a vite refroidi et l'a poussé à se tourner vers d'autres franchises plus abordables telle que celle de « O'Tacos ». Cette société s'est développée dans la création de tacos avec comme cible principale les étudiants. Aujourd'hui cette marque possède plus de 320 points de ventes. L'investissement demandé est deux fois moindre que pour un « McDonald's ». Ici on se situe autour des 400 000€ d'investissement avec un droit d'entrée à payer de 30 000 € (renouvelable tous les 9 ans). Après 9 mois d'activité de son premier « O'Tacos », Monsieur Siracusa et ses deux associés ne regrettent absolument pas leur choix.

L'entreprise est très bien rodée en termes de formation (1 mois) et d'aide au développement. Tous les supports techniques, digitaux, de marketing ... sont faciles d'utilisation. C'est, selon Monsieur Siracusa, très simple de faire fonctionner la franchise car il suffit de suivre le « manuel » fourni par la maison-mère pour atteindre les résultats annoncés. Des réunions mensuelles et annuelles sont organisées avec les dirigeants et des contrôles sont effectués toutes les deux semaines.

« O'Tacos » se rémunère avec le droit d'entrée fixé à 30 000 € ajoutés à cela des royalties s'élevant à 5% du chiffre d'affaires et des frais de marketing de 2%.

Avec une moyenne de 1 million de chiffre d'affaires par point de vente, le bénéfice généré à la fin de l'année par les franchisés se situe autour des 200 000 € (royalties et tous autres frais déduits). Mais il faut savoir que « O'Tacos » propose dans ses règles un rachat de la franchise par la maison-mère avec un coefficient fixe par rapport à leur chiffre d'affaires. Cela signifie qu'en démarrant dans l'activité « O'Tacos » l'entrepreneur sait déjà qu'il peut juste en faire un investissement de 7 ans s'il le souhaite. Mais rien ne l'empêche de poursuivre s'il en a envie.

Interview franchisé « McDonald's »

Ce fut l'interview la plus difficile à obtenir car « McDonald's » refuse que ses franchisés révèlent ses méthodes de franchises, sa stratégie de développement et son organisation.

Dans le meilleur des cas, si un franchisé accepte une interview, il sera d'office positif et n'abordera pas le fond du sujet, ne répondant pas aux questions portant sur des chiffres ou impliquant d'éventuelles critiques sur la marque. Ayant pu faire ce même constat après avoir sollicité un rendez-vous auprès de deux gérants d'exploitations différentes, je n'ai plus insisté et ai cherché un autre moyen d'obtenir les infos qui me seraient utiles. Car on parle ici d'un des leaders du marché de la franchise dans le secteur de l'Horeca! Il aurait été dommage de se passer de ces données.

C'est via l'enquête menée par Elise Lucet dans l'émission de France 2 « Cash investigation » que j'ai trouvé mes réponses. (Annexe IV)

« McDonald's » possède actuellement 39 000 restaurants dans le monde entier et a la particularité, par rapport aux autres franchises, d'être un empire immobilier, « McDonald's » étant propriétaire des établissements. En tant que propriétaire, la société utilise une méthode quelque peu illégale en imposant un loyer variable qui est un pourcentage (environ 14%) du chiffre d'affaires réalisé sur l'emplacement. L'avocat Jim Ferraro, interviewé dans l'émission, révèle même que le loyer monte jusqu'à 28% du chiffre d'affaires pour certains établissements.

Les redevances de la société McDonald's se font donc à trois niveaux par rapport au chiffre d'affaires:

- Redevance publicitaire : 4%
- Redevance variable sur le loyer: +- 14% (peut aller jusqu'à 28%)
- Redevance service (marque + système McDo) : +- 4% (en fonction des pays)

Par un exemple donné par Jim Ferraro l'avocat d'un des franchisés dont l'établissement fonctionne plutôt bien, nous pouvons évaluer la rémunération annuelle de "McDonald's" et du franchisé.

Chiffre d'affaires McDo X franchisé (en bénéfices)	2 053 937 \$
Redevance publicitaire	79 856 \$
Redevance loyer	276 358 \$
Redevance service	83 032 \$
Revenus pour le groupe McDo	439 236 \$
Bénéfice final pour le franchisé du McDo X	23 678 \$

Dans ce cas-ci, les redevances versées au groupe représentent presque 20 fois plus que ce que le franchisé a gagné.

Il faut savoir que dans tous les scénarios possibles, la société « McDonald's » est gagnante étant donné que les redevances sont calculées sur le chiffre d'affaires et non sur le bénéfice. Un franchisé qui serait donc en perte rapporte tout de même de l'argent au groupe « McDonald's ».

L'exemple suivant, toujours donné par l'avocat Jim Ferraro, en est la preuve:

Chiffre d'affaires McDo Y franchisé (en pertes)	1 596 755 \$
Redevance publicitaire	44 838 \$
Redevance loyer	222 556 \$
Redevance service	64 844 \$
Revenus pour le groupe McDo	322 238 \$
Pertes finales pour le franchisé du McDo Y	- 56 141 \$

On apprend dans ce reportage que les franchisés "McDonald's" augmentent leur rentabilité en utilisant leurs ouvriers tels des pions qu'ils placent sur un échiquier. En effet, presque aucun ouvrier n'est engagé à temps plein mais seulement à mi-temps, voire moins et les horaires sont établis par les managers afin de n'avoir une équipe complète qu'aux moments des heures de pointe.

Récapitulatif des interviews des marques de la restauration en réseaux d'enseignes

	Type de réseau	Fonds nécessaires	Droit d'entrée	Royalties	Supports
Huggy's bar	Intégré	Investisseurs nécessaires	Pas d'application	Pas d'application	Tout est géré par Huggy's Bar
Poivre & sel	Franchisé	80 000 €	15 000 €	4 % CA	- Emplacement - Marque - Formations - Budgétisation
O'Tacos	Franchisé	400 000 € à 500 000 €	30 000 €	5 % CA + 2 % marketing	- Emplacement - Marque - Formation (1 mois) - Budgétisation - Centrale d'achat - Possibilité de rachat
McDonald's	Franchisé	+ - 850 000 €	Pas connu	4 % CA + 4 % marketing + 14 % minimum pour le loyer	- Formation (1 an) - Marque - Budgétisation - Centrale d'achat - Outils de contrôle

Avec cette vue d'ensemble, on se rend compte que le pourcentage concernant les actions marketing est demandé dans la plupart des enseignes de franchises et il est même assez élevé.

3.1.3 Interview Marketing

Pour essayer de savoir en quoi il consistait, j'ai essayé d'entrer en contact avec les franchiseurs de ces grosses sociétés. Sans réponse de leur part, je me suis tourné vers Monsieur Dominique Beuken, Directeur commercial chez RMB (Régie Media Belge), qui a l'habitude de traiter les campagnes publicitaires de différents groupes.

Il était donc la personne la plus adéquate pour m'expliquer la façon dont ces groupes peuvent améliorer leur marketing et à quel coût. A la suite de cette entrevue, une proposition de campagne télé (annexe V) et radio pouvant correspondre aux demandes de groupes tels que « McDonald's » ou « Quick » m'a été transmise. La campagne radio serait la plus appropriée pour une chaîne de restauration naissante (la télé étant pour un niveau supérieur) comme la « Casa Paco ».

Ceci nous permet de constater comment la tête de réseau peut investir les pourcentages liés au marketing :

Proposition ouverture Chaîne de restaurants Simon Palermo
Campagne de lancement nationale radio Evaluation – Budget à 45.000 €

- Période : 2 semaines (lundi-vendredi) à définir
- Supports : **Syncro Family** Viva - CI21 – Pure – DH radio - NRJ
- # insertions : total 300 spots
- Durée(s) spots : 20 sec et 10 sec
- Conditions : Prime : +15 % bienvenue + 5 % exceptionnel, soit +20 % en C.E., soit -16.6667 % en dégressif.

□ Budget net : 45.072,15 € HTVA

Cible (sud)	GRP	Couverture		Contacts (000)	OTH
		(000)	(%)		
Men 25+	354	692.884	43	5.777.287	8,33

Couverture : nombre d'individus différents touchés par la campagne
 Contacts : nombre de fois que le message a été entendu
 OTH : nombre moyen de fois que chaque auditeur a entendu le message

CIM Radio



3.2 Interviews quantitatives

En parallèle à cette étude qualitative sur le système de réseau d'enseignes, une étude quantitative a été menée avec les clients du restaurant « Casa Paco » afin de mieux connaître la clientèle et son comportement d'achat. (Annexe I)

Le but était d'avoir des données sur les visiteurs du restaurant telles que leur âge, la raison de leur venue, la fréquence, ... Autant d'éléments qui permettent de pouvoir positionner le produit « franchise » au mieux sur le marché de la restauration.

Cette étude a été réalisée pendant la première semaine du mois de mars 2022. L'objectif était de recueillir 100 questionnaires afin d'avoir un panel assez représentatif. Les questionnaires ont également été répartis aussi bien sur les 2 services (2 midis / 2 soirs) que les jours de semaine et de week-end. Les données recueillies sur le comportement d'achat des clients du restaurant seront analysées et expliquées dans le chapitre suivant.

3.3 Récolte d'informations internes

Le recueil des bilans comptables aussi bien du restaurant que de l'atelier de production étaient des données essentielles à obtenir pour argumenter la pertinence (ou non) d'envisager le développement du restaurant en franchise.

De multiples rendez-vous avec Bernard Van Der Cruys (patron de « Casa Paco ») ont été nécessaires pour analyser et interpréter au mieux les données du restaurant afin de comprendre l'évolution du chiffre d'affaires d'années en années et de connaître la répartition des charges. Cette dernière se devra d'être différente avec l'implémentation de l'atelier de production comme fournisseur.

Pour la société « Casa Paco Retail », les rencontres avec Madame Thielens (responsable financière) m'ont permis de comprendre la situation financière actuelle et les objectifs chiffrés nécessaires pour un développement pérenne de l'entreprise. Une collaboration avec Antoine Van Der Cruys (responsable de production) a permis de m'éclairer sur la faisabilité d'inclure les restaurants comme clients de l'atelier de production et les prérequis nécessaires pour mener ce projet à bien. Enfin, les nombreux échanges avec Monsieur Tilkin (responsable commercial) permettent dès à présent de pouvoir établir un plan d'actions précis en termes chiffrés en fonction des aléas de la grande distribution.

4. MISE EN APPLICATION DE LA THÉORIE POUR LE GROUPE « CASA PACO »

4.1 Analyse marketing du restaurant

Comme il a été décrit précédemment, la marque joue un rôle prépondérant dans la vie et le succès d'une société. Dans l'idée du développement d'un réseau d'enseignes, il faut que la marque soit bien travaillée, qu'elle corresponde aux valeurs véhiculées par l'entreprise et qu'elle reflète l'image souhaitée.



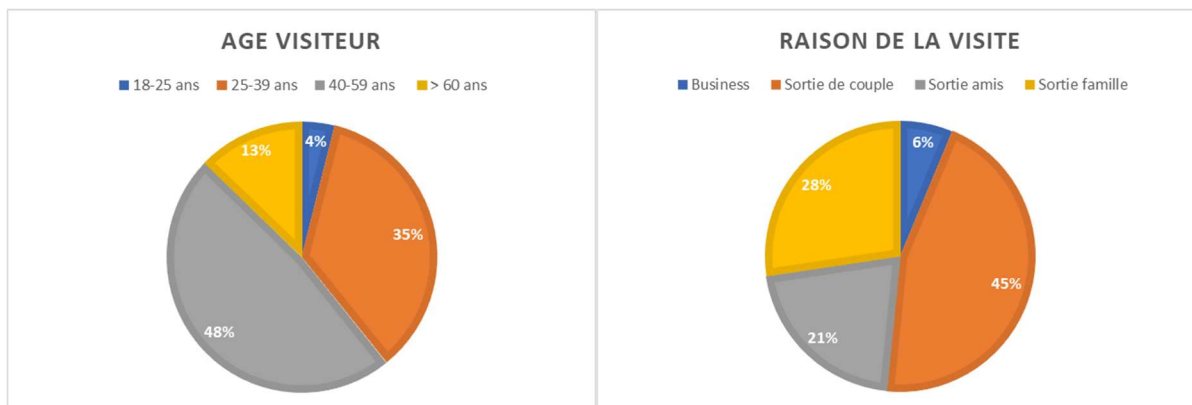
La marque « Casa Paco » se distingue de la concurrence avec le taureau en arrière-plan qui rappelle l'Espagne ainsi qu'avec la police d'écriture de « Casa Paco » qui se veut moins formelle pour montrer l'esprit décontracté du restaurant. La couleur rouge fait aussi référence à l'Espagne et se mêle bien à l'identité de la société car le rouge reflète la joie, le courage, la passion, l'amour, le pouvoir et le plaisir (Pastoureau, cité par Levy, 2016).

Cette marque et ce logo sont bien travaillés et déjà bien implantés (avec un certain succès dans la région) dans l'esprit des consommateurs depuis près de 30 ans. Il n'y a dès lors, aucune raison d'y ajouter des modifications majeures. En ce qui concerne le positionnement de la marque, l'étude de marché quantitative nous a permis de connaître notre cible et notre USP (Unique Selling Point = point de différenciation).

Pour la cible, la connaissance de la tranche d'âge était primordiale pour savoir comment communiquer avec eux, tout autant que de connaître le segment des visiteurs (loisir / business), pour savoir comment adapter les futurs établissements et surtout savoir comment attirer les segments oubliés.

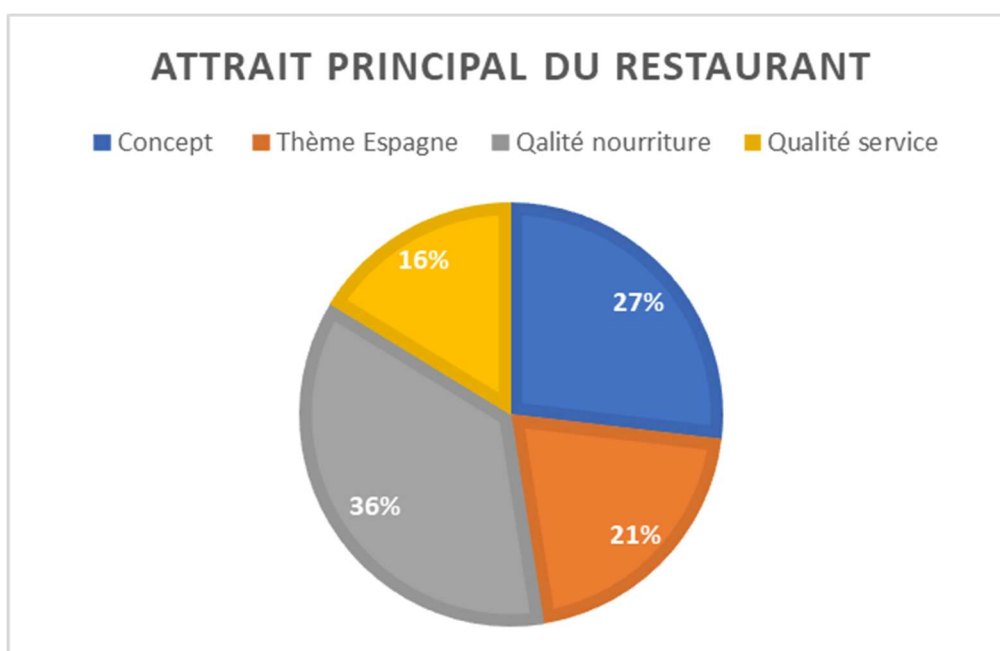
L'enquête menée dans l'établissement pendant une semaine permet de dégager des tendances en analysant les réponses reçues.

Actuellement, à la « Casa Paco », c’est plutôt une clientèle « âgée » qui prédomine (61% des clients ont plus de 40 ans) et ceux-ci se déplacent principalement pour un repas en couple (48%).



La deuxième tranche d’âge la plus importante est celle des 25-39 ans. Avec les 61 % de fréquentation des plus de 40 ans, on peut clairement affirmer que la clientèle est composée de personnes déjà “assises dans la vie”. Le fait que ce soit les 25-39 ans qui arrivent en second indique clairement que l’on s’adresse à une population adulte, sans doute déjà entrée dans la vie active et que les jeunes sont une vraie minorité. Ceci ne semble pas étonnant sachant que les prix pratiqués par la « Casa Paco » se trouvent dans une fourchette élevée.

Afin de connaître les raisons de la venue des clients qui comme il a été décrit lors du paragraphe CBBE est primordiale selon S.H Han (2015), il a été demandé aux clients de cocher la qualité principale du restaurant qui correspond à la raison de leur venue au sein de l’établissement.

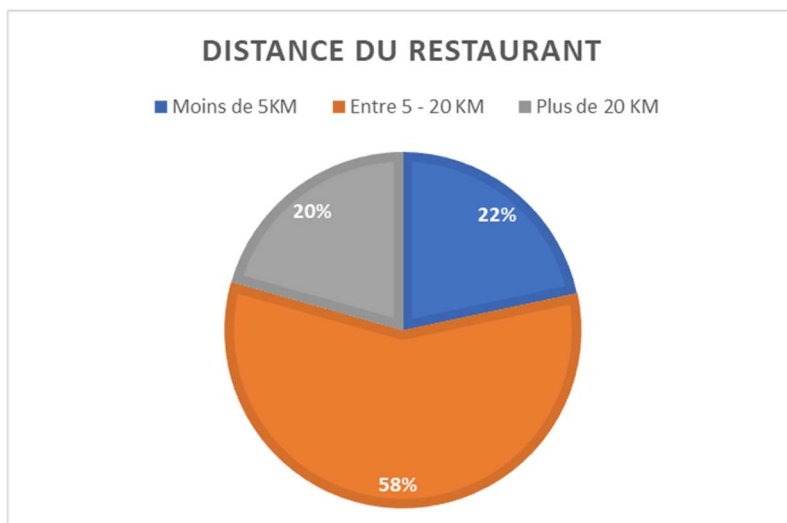


Les réponses sont assez partagées, ce qui en soit est une bonne chose car cela signifie que la « Casa Paco » n'est pas dépendant que d'un seul point, d'un seul critère distinctif. Cet ensemble d'éléments incitants est rassurant dans l'idée de création de franchises car les multiples raisons de la venue des clients démontrent que le produit attire une clientèle aux besoins différents les uns des autres. Néanmoins, un critère se dégage, celui de la qualité. C'est donc un point auquel il faudra particulièrement être attentif en permanence. Le concept de plats à partager dans un cadre convivial semble également attirer, en revanche, la spécificité proposée par le restaurant qui est le thème espagnol représente une minorité des réponses pour les personnes interviewées. Cela paraît étonnant, mais peut-être que le thème espagnol est sous-entendu dans la réponse concept puisque les plats à partager sont une particularité de la cuisine espagnole.

Comme expliqué précédemment, la clientèle de restaurants fait de plus en plus souvent son choix grâce aux informations du web. Tenant compte de cela, une des solutions envisagées dans un développement d'enseigne pour attirer les moins de 25 ans serait d'améliorer la présence sur les réseaux sociaux dont cette tranche d'âge est particulièrement dépendante.

Cet effort digital serait également intéressant pour renforcer la diffusion de la marque, d'autant plus que l'on a pu constater avec les réponses au questionnaire que 33% des clients venaient pour la première fois. Ce déficit de connaissance de la marque est, d'un autre côté, une donnée très encourageante pour le développement de l'enseigne car cela signifie qu'il y a encore du potentiel, le marché est loin d'être arrivé à saturation. Des solutions en termes de marketing et de communication seront soulevées plus loin plus en détail afin de résoudre ce problème.

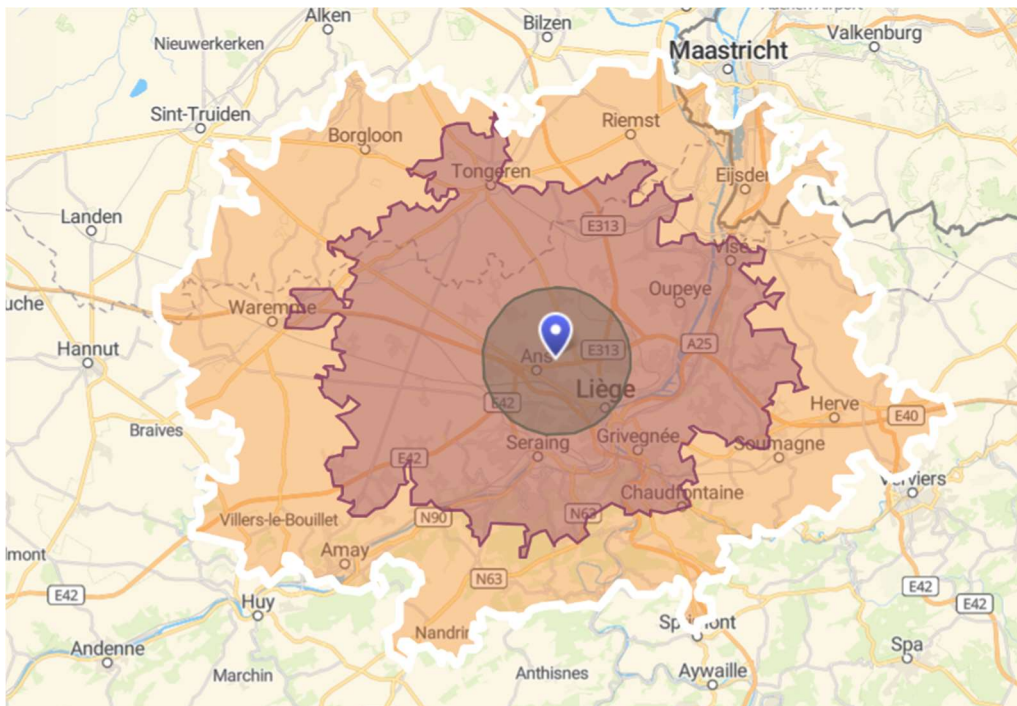
Pour séduire efficacement sa clientèle, un restaurant à tout intérêt à se pencher sur l'étude de sa zone de chalandise qui consiste à identifier la provenance géographique des différents clients. C'est en analysant la distance parcourue par les clients, que l'on pourra délimiter l'étendue géographique de la clientèle de la « Casa Paco ».



La zone de chalandise est très importante lors de l'ouverture d'un restaurant notamment dans un groupe afin d'éviter la "cannibalisation" d'un restaurant avec un autre.

La particularité de la « Casa Paco » par rapport à d'autres types de restaurants est qu'en restaurant espagnol, la concurrence n'est pas très nombreuse. C'est sans doute une des raisons pour laquelle la zone de chalandise est assez étendue. Un cinquième des personnes qui fréquentent l'établissement ont parcouru plus de 20 km et la grande majorité a quand même une distance à parcourir entre 5 et 20 km pour rejoindre le restaurant. Il est dès lors intéressant de constater que la distance ne dissuade pas lorsque l'on veut venir manger à la « Casa Paco ».

La carte suivante nous indique la zone (en bordeaux) dans laquelle se situent 80% des clients du restaurant selon l'étude de marché. Cela va être utile dans la détermination des emplacements des autres restaurants mais également utile au département marketing afin de bien orienter sa communication.



On sait également qu'un client sur cinq se situe en dehors de cette zone géographique. La notion de plus de 20 km n'étant pas très précise, en tablant sur une moyenne de 30 km, cela serait représenté par la zone orangée.

Avant de se lancer dans le développement de restaurants franchisés « Casa Paco » en s'appuyant sur les données théoriques, les recherches et interviews réalisées, nous pouvons dès à présent construire la pyramide du CBBE qui correspond à la société.

1. L'identité

Le restaurant « Casa Paco » est un restaurant espagnol renommé de la périphérie liégeoise. On y va pour manger des mets de qualité dans une ambiance chaleureuse et amicale.

2. La signification

- Image:

Le restaurant est une institution dont la réputation n'est plus à faire après 30 ans d'existence. On partage au sein de la « Casa Paco » des valeurs fortes telles que l'ambition, l'amour du métier, et le respect.

- Performance:

Déjà analysée précédemment, la question de l'étude de marché permet de savoir quel est le point de différenciation (POD) qui fait que le restaurant est meilleur que la concurrence.

A la question qui demande quel est l'attrait principal du restaurant, on constate que les réponses sont fort variées. On peut dès lors affirmer que la différenciation pour "Casa Paco" est d'avoir différents attraits en son sein. On peut donc résumer que pour se démarquer de la concurrence les éléments principaux sont: de la nourriture de qualité dans un concept différent avec un thème espagnol qui fait voyager.

3. Réponses des consommateurs

- Jugement:

Pour connaître le niveau de satisfaction des clients, il est intéressant de consulter les avis des clients à propos du restaurant laissés sur le site TripAdvisor. (Annexe VI)

Focus sur les notes attribuées:

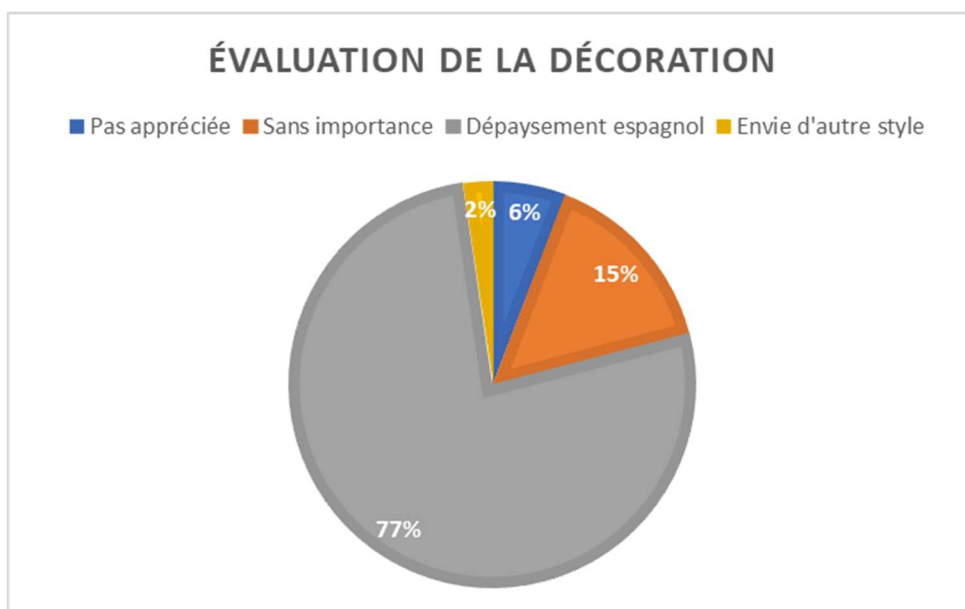


Note attribuée



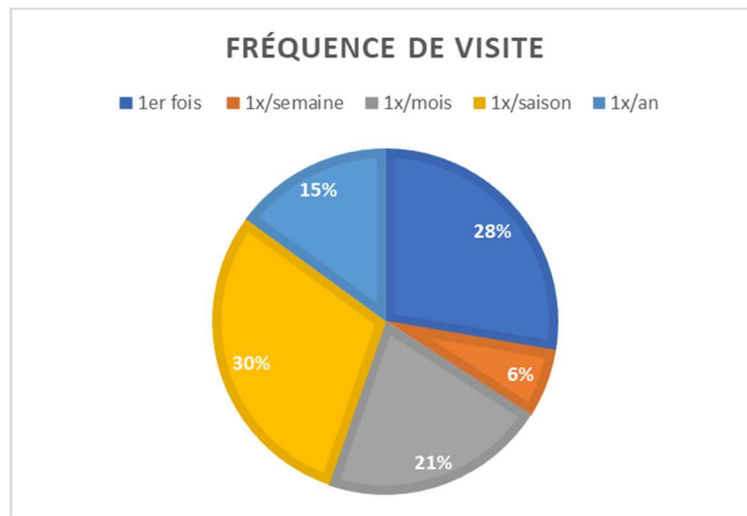
- Feeling:

La grande majorité des visiteurs du restaurant se sentent en Espagne, dans un cadre chaleureux, grâce à la décoration. En attestent les réponses à la question sur l'atmosphère du restaurant à travers sa décoration.



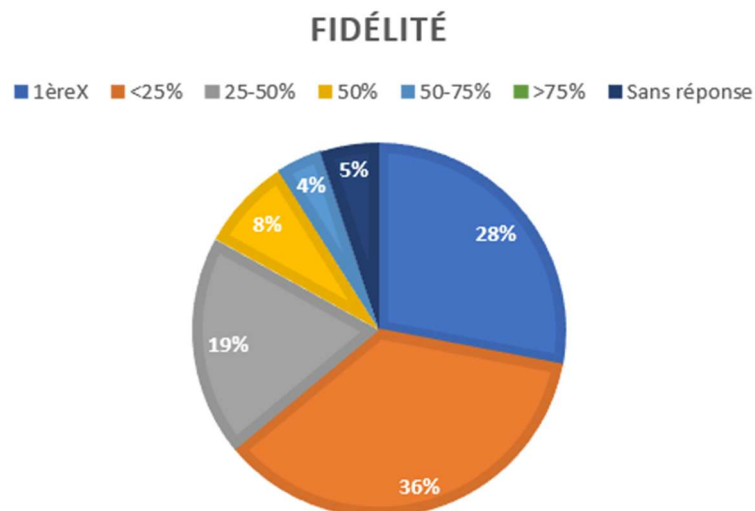
4. Relation

Il est important, à ce stade, de connaître la fréquence de visite des clients au restaurant « Casa Paco ».



Il est positif pour l'établissement de savoir que la majorité des clients viennent au moins 4 fois par an dans le restaurant. Il est également intéressant de constater que 28% des clients interrogés venaient pour la première fois. Ce qui veut dire qu'il y a encore des parts de marché à prendre. Intéressant aussi, le fait qu'un cinquième des clients viennent en moyenne une fois par mois, soit 12 fois par an.

Pour que ces données aient encore un peu plus de sens, la roue suivante traitant de la fidélité des clients a pour but de connaître le nombre de fois que les clients vont à la « Casa Paco » par rapport au nombre de fois qu'ils vont au restaurant sur une année. C'est ce chiffre qui permettra d'éventuellement mettre un système de fidélisation en place.



On constate que la « Casa Paco » a réussi à créer une relation avec les clients qui sont de plus en plus nombreux à venir plusieurs fois par an. La fidélisation est donc déjà bien en place puisque près d'un tiers de la clientèle affirme que sur 4 sorties au restaurant, ils viennent d'une à trois fois à la « Casa Paco ». A côté de cela, il y a également moins d'un tiers des clients qui viennent pour la première fois. Il y a donc un marché qui est encore loin d'être à saturation et qui se doit d'être continuellement bien travaillé.

Ces analyses sont très intéressantes car elles apportent un éclaircissement sur l'image de marque de « Casa Paco » qui, comme on le voit avec les notes attribuées, est positive.

L'expérience client est aussi au rendez-vous avec des visiteurs qui se sentent en Espagne. Vu l'importance de l'image de marque dans un secteur fort concurrentiel comme l'est celui de la restauration, il est rassurant de savoir que la base du développement marketing est bonne.

4.2 Développement du restaurant en franchise

Comme évoqué précédemment, différents types de développements s'offrent à la société « Casa Paco », l'objectif étant qu'endéans les 5 ans au moins 3 nouveaux restaurants « Casa Paco » voient le jour.

Le projet de développement dit "intégré" prévoit un autofinancement. Le manque de liquidités actuel dans la société à la suite des investissements réalisés dans l'atelier de production ne permet pas d'opter pour cette solution dans l'immédiat car de nouveaux investissements tous les 18 mois ne seraient pas réalisables.

La franchise semble donc être le meilleur moyen à court terme de réaliser les objectifs car l'essentiel des investissements de l'établissement sont réalisés par le franchisé. Les liquidités de « Casa Paco » seraient investies dans le développement de ressources humaines, dans le marketing, la logistique et l'aménagement de l'atelier de production. Le franchisé étant soumis à un contrat de franchise, la politique mise en place par la « Casa Paco » se devra d'être respectée. De ce fait, le management hiérarchique de la franchise permet à la « Casa Paco » de garder une certaine mainmise sur le développement et les standards de la société tout en conquérant le marché plus rapidement que par d'autres moyens de développement.

Cela a été évoqué dans l'interview avec le gérant d'un franchisé « O'Tacos », un franchiseur a une valeur ajoutée lorsqu'il peut vendre ses produits en plus de vendre sa franchise.

Cette option permettrait à « Casa Paco Retail » de générer un chiffre d'affaires intéressant et continu étant donné que les restaurants franchisés seraient de nouveaux clients. Par la même occasion, cela permettrait au groupe « Casa Paco » d'avoir un contrôle sur la qualité de ses franchises en sachant que la base de la production est la même chez tous les franchisés. Il n'y aurait donc sur le marché aucune différence de qualité d'un point de vente à l'autre et l'avantage pour les franchisés serait de ne pas dépendre d'un cuisinier qui aurait tout le pouvoir au sein du restaurant, comme c'est souvent le cas.

Concrètement, qu'est-ce que la vente aux restaurants franchisés des seules préparations produites à ce jour à l'atelier de production (les paellas et les croquettes) pourrait rapporter à ce dernier?

Les paellas:

On distingue deux options pour fournir la paella aux franchisés. La première serait de vendre la paella déjà préparée avec, comme on l'appelle, le riz mix comme base et le topping (garniture). La seconde option serait de ne vendre que le riz mix comme base et laisser au franchisé la réalisation de la garniture (toujours selon les standards requis). C'est cette deuxième option qui apparaît la plus adéquate afin de rester dans de « l'artisanal » et proposer un plat de meilleure qualité. Cela facilite aussi la production au sein de l'atelier qui ne doit produire que le riz.

Pour se projeter, on peut imaginer que le restaurant actuel soit une franchise qui commande ses produits à l'atelier de production. En se basant sur les chiffres du mois de novembre 2021 du restaurant, on constate que 600 paellas (ce qui correspond à 360 kg de riz) ont été vendues ce mois-là.

Avec ce focus sur les prix de vente appliqués sur ce produit par l'atelier de production, on peut avoir une idée plus concrète de ce que cela représente.

Type	Produit	Poids (Kg)	Prix	€/Kg
PAELLAS	Paella FDM & Poulet + Garniture	3	28,80 €	9,60 €
PAELLAS	Paella Poulet/Chorizo + Garniture	3	23,52 €	7,84 €
RIZ MIX	Riz mix Chorizo	3	23,36 €	7,79 €
RIZ MIX	Riz mix fruits de mer	3	25,60 €	8,53 €

Si l'on se base sur le prix d'un riz mix fruits de mer (la paella la plus vendue dans le restaurant) pour produire les 600 paellas du mois de novembre, le restaurant a besoin de 360 kg de riz. Vendu à un prix de 8,53 € /kg, cela ferait une rentrée de 3 070,8 € maximum par mois par restaurant pour la société « Casa Paco Retail ».

Les croquettes :

Concernant les croquettes, le relevé des comptes du mois de novembre nous montre les ventes suivantes dans le restaurant « Casa Paco »:

- 187 portions de croquettes manchego = 748 pces
- 152 portions de croquettes chorizo = 608 pces
- 59 portions croquettes de crevettes = 236 pces
- 360 portions de variadas = 1080 pces

⇒ Total pièces de croquettes = 2 672 pièces

Les croquettes étant vendues actuellement au prix suivant par « Casa Paco Retail »:

Type	Produit	Poids (Kg)	Prix	€/Kg	€/Pce
TAPAS	Tapas MINI Croquette chorizo manchego et crevettes (150 pces x 20g)	3	58,80 €	19,60 €	0,39 €

Donc, en vendant 2 672 croquettes par mois au prix de 0,39€/ pièce, l'atelier de production aurait un chiffre d'affaires supplémentaire de 1 042,08 € par mois (par restaurant) .

En ne comptant que ces deux produits, la société « Casa Paco Retail » pourrait augmenter son chiffre d'affaires de plus de 4 000 € par mois par restaurant. Si l'on s'en tient aux objectifs et l'ouverture de 3 nouveaux restaurants dans les 5 ans, les 4 entités rapporteraient donc 16 451 € par mois uniquement avec ces deux produits. Mais le but est que dans ce développement, d'autres produits du restaurant soient également vendus par l'atelier de production tels que les boulettes de haché (albondigas), la sauce maison aioli, la tortilla, la sangria ...

Cela générerait un chiffre d'affaires conséquent pour « Casa Paco Retail » en plus d'assurer une qualité constante entre tous les franchisés.

4.3 Positionnement de la franchise « Casa Paco »

La franchise est un nouveau produit à vendre à de futurs franchisés. L'élaboration de ce produit doit être conçue pour le marché qui lui correspond.

C'est à dire qu'il doit respecter les 4 P du marketing traditionnel:

❖ Produit

Pour son réseau, « Casa Paco » doit proposer une franchise qui garantit une rentabilité et un suivi de qualité. Elle doit être rentable pour le franchisé qui bénéficie de la transmission d'un savoir-faire acquis grâce à une expérience de 30 ans dans la restauration espagnole. C'est là qu'est la clé de cette franchise. Cette franchise entre également dans un circuit de distribution effectué par l'atelier de production qui garantit au franchisé la non-dépendance de cuisiniers surqualifiés et l'accès à des prix avantageux ainsi que des produits de qualité constante.

La franchise « Casa Paco » se différencie de la concurrence sur le marché de la franchise en restauration car celle-ci est d'un standing haut de gamme avec service à table. Alors que la plupart des autres franchises concernent des « fast-foods ». Cela permet de pratiquer des prix supérieurs et, par conséquent, offrirait une meilleure rentabilité au franchisé.

Actuellement, le restaurant dégage un bénéfice moyen de 100 000 € par an. Il faudrait retravailler le modèle économique pour atteindre un bénéfice entre 100 000 € et 150 000 € (après paiement des redevances) afin d'être dans les bons élèves par rapport à la concurrence.

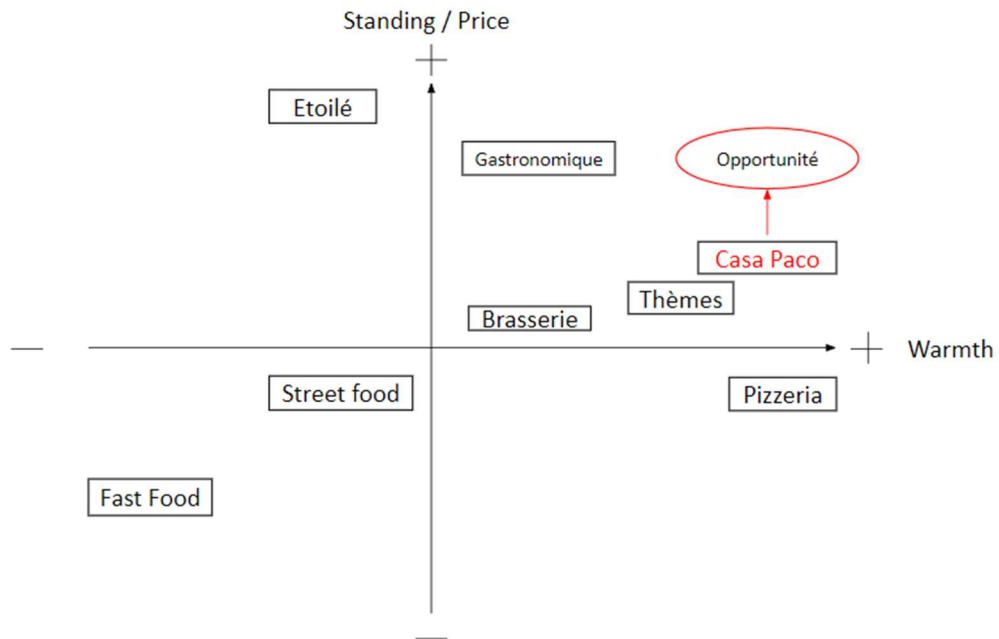
Une solution semble déjà pouvoir être apportée par Monsieur Van Der Cruys (Directeur de « Casa Paco »), le fait de travailler avec l'atelier de production comme fournisseur permettrait aux entités d'économiser un cuisiner sans perdre en qualité. Cela amènerait donc une économie d'environ 5 000 € par mois ce qui nous rapprocherait des 150 000 € souhaités. De plus, avec l'utilisation des acquis marketing, de communication et l'évolution annuelle décrite précédemment, on peut, objectivement, viser un chiffre d'affaires de 1 300 000 €.

	Actuellement	Franchisé avec l'atelier comme fournisseur
Revenu	1 200 000 €	1 300 000 €
Charges	1 100 000 €	1 125 000 €
Redevance service (4%)	/	52 000 €
Redevance marketing (2%)	/	26 000 €
Revenu pour « Casa Paco franchise » (hors casa paco retail)		78 000 €
Bénéfice franchisé Casa Paco	100 000 €	122 200 €

Il faut cependant émettre une réserve à propos de ces chiffres étant donné que le fait de se fournir à l'atelier de production implique une légère augmentation des coûts d'achats. A noter également que dans la colonne « actuellement » le patron ne travaille plus dans le restaurant, il ne fait que superviser. Ce qui veut dire qu'un franchisé qui serait à temps plein dans son établissement (comme c'est souvent le cas au début) économise un salaire (environ 5 000€ / mois). Ce qui augmenterait le chiffre de 60 000 € par an.

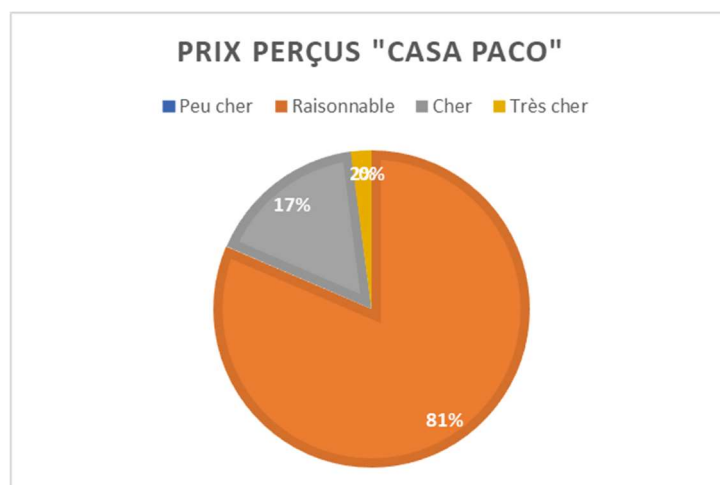
Quoi qu'il en soit, cette économie de main d'œuvre jumelée à l'évolution annuelle réalisée par le restaurant « Casa Paco » les 4 dernières années hors période Covid, pousse à croire que les bénéfices souhaités (100 000 - 150 000 €) à minima seront atteints.

Cela semble d'autant plus réalisable grâce à l'opportunité de marché démontrée dans le schéma de restauration suivant:



L'idée est de placer la « Casa Paco » sur deux axes importants qui sont d'un côté le standing (vertical) du restaurant et de l'autre le côté chaleureux que le restaurant dégage en termes d'environnement et de relations avec les employés.

Sachant que les clients se disent prêts à payer plus cher pour avoir la garantie d'un bon service, l'étude de marché démontre que les prix pratiqués par le restaurant sont qualifiés de « raisonnables » selon les clients, alors qu'objectivement ils ne le sont pas vraiment.



Cela indique que pour le développement des franchises, on peut se positionner sur un segment d'un standing supérieur (au niveau localisation, infrastructure et de décoration de l'établissement) tout en gardant les standards importants de qualité de service et de proximité avec les clients. La définition de ce standing, notamment avec des lieux un peu plus premium sans changer le côté chaleureux permettrait de renforcer encore plus l'expérience client et d'améliorer de nouveau l'image de marque si importante.

La taille humaine, le suivi et la formation apportés par « Casa Paco » se doivent d'être meilleurs que la concurrence pour gagner en attractivité. Le style de management démocratique « intégrateur » comme décrit par Bresser et Granger dans la littérature review est le plus efficace et est celui qui se doit d'être suivi par « Casa Paco ». Cela sera également une des données importantes pour la relation et le management entre le franchiseur et les franchisés.

Une des cibles de candidats franchiseurs pour ce produit serait des jeunes passionnés de la restauration qui ont l'esprit entrepreneur mais pas les moyens financiers ni le support nécessaire pour ouvrir leur propre établissement. La franchise « Casa Paco » serait pour eux la solution idéale pour leur développement. Le fait que le marché de la restauration en spécialités espagnoles est assez réduit on peut mettre l'accent sur la possibilité de multiplier les franchises pour les franchisés qui le souhaiteraient car contrairement aux autres marques, il y aura beaucoup moins de restrictions au niveau de zones géographiques déjà occupées.

Dans un second temps, une cible à approcher pourrait être le responsable d'un restaurant à thème qui aurait l'ambition de voler de ses propres ailes à qui l'on proposerait un schéma qui lui garantit de meilleures chances de réussite.

❖ Prix

La franchise arrivant comme un nouveau produit qui ne jouit pas encore d'une réputation installée en tant que telle, il ne faudrait pas que le droit d'entrée soit trop élevé. Un montant raisonnable de 10 000 € devrait attirer bon nombre de personnes intéressées par ce système n'ayant pas les moyens de payer les droits d'entrées de certaines autres marques. Ce qui est corroboré par Eric Luc, expert-comptable Fiducial :

« Aujourd'hui, dans le cadre d'une politique commerciale marketing, le droit d'entrée est de plus en plus démembré. Par exemple : formation initiale + pack communication + jours de déplacement. Les 10 à 15 premiers franchisés bénéficient en général d'une décote par rapport au coût réel du droit d'entrée... »

Le faible droit d'entrée jumelé à une rentabilité supérieure à 100 000 € de bénéfices permet à tout franchisé de pouvoir dupliquer le nombre de franchises assez rapidement et donc augmenter ses bénéfices en proportion.

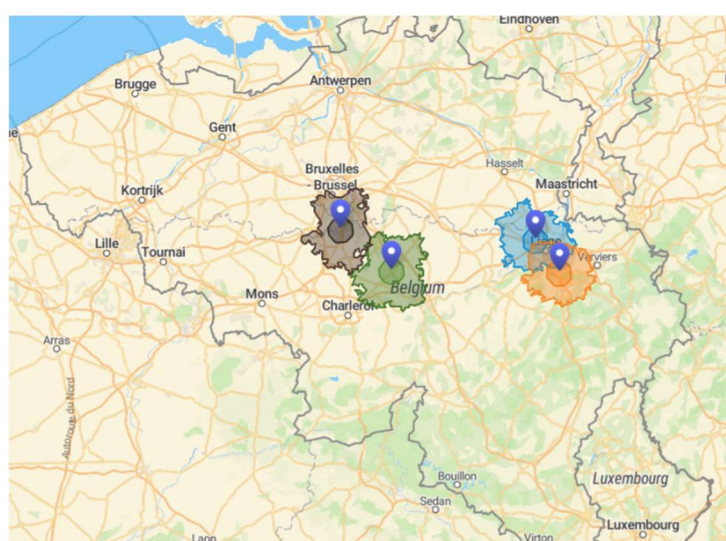
❖ Place

Partant d'une feuille blanche et ne visant pas une introduction de masse sur le marché puisque l'établissement a une zone de chalandise étendue, il vaut mieux se focaliser sur un développement mesuré, dans un territoire où les habitudes de consommation et le type de management sont les mêmes que pour la maison-mère.

Le développement basé sur 5 ans se ferait en Wallonie, ce qui facilite d'un côté la formation, le suivi et les démarches administratives. Les marchés visés (en gardant une zone de chalandise identique à celle observée avec l'étude de marché), seraient faciles d'accès pour les suivis et contrôles et il n'y aurait pas de barrière de la langue.

Dans l'optique d'ouvrir 3 établissements dans les 5 ans, il faudrait choisir des villes ou régions stratégiques où le pouvoir d'achat est relativement élevé pour multiplier les chances de réussite. La carte interactive des revenus moyens des Belges par communes publiée par la RTBF (Annexe VII) permet de pointer ces villes.

Les possibilités d'implantations sont nombreuses, mais le choix se porterait sur celles-ci (zone bleue = restaurant actuel) :



1. Embourg/Beaufays ou Bonnelles/Nandrin (orange)

La première ouverture serait située non loin du premier établissement, ce qui permettrait de démarrer l'activité dans une zone où la réputation de « Casa Paco » n'est plus à faire pour éviter de partir d'une feuille blanche. Un autre avantage de cette localisation est d'être situé à courte distance de l'atelier de production ce qui est rassurant lorsqu'on met les choses en place.

En choisissant Embourg/Beaufays ou Bonnelles/Nandrin, on décide de s'implanter dans une région à proximité de la ville mais où la population a un plus grand potentiel économique. La zone de chalandise de cette zone (orange) n'est pas en totale cannibalisation avec la zone bleue ce qui veut dire qu'on attire quand même potentiellement une nouvelle clientèle et cela permettrait, par la suite, d'affiner les données en fonction des comportements d'achats entre les deux restaurants.

2. Gembloux/Walhain (vert)

La deuxième franchise la plus pertinente serait dans la région namuroise entre le Brabant wallon et la province de Liège. C'est une zone avec une population aux revenus plus élevés que dans la région liégeoise, c'est une première étape dans la gestion d'un franchisé hors de la province de Liège et surtout, c'est dans une zone où les produits « Casa Paco » sont déjà présents depuis plusieurs mois dans les grandes surfaces, ce qui peut faciliter l'implantation.

3. Waterloo-Lasnes (noir)

La franchise, dans le Brabant wallon, pourrait devenir le meilleur point de vente. Elle arriverait avec l'expérience de l'ouverture des deux établissements précédents, avec un marketing amélioré, avec des outils de contrôles et de supports supérieurs et le tout dans une région où la clientèle a potentiellement plus les moyens financiers.

❖ **Promotion**

Afin de faire connaître le produit franchise « Casa Paco », il sera dans un premier temps nécessaire de faire des démarches commerciales vers les profils intéressants. Une démarche vers les personnes du secteur, proche de la région liégeoise (car la connaissance de la marque et du potentiel doit se faire ressentir). Ensuite, une communication interne, dans le restaurant permettra peut-être à des clients désireux d'en savoir plus sur ce développement. Les médias locaux (presse écrite, bulletins radios régionaux, ...) relient régulièrement les ascensions des sociétés locales, ça peut être un vrai appui et une publicité non négligeable. Plus tard, la présence

de la « Casa Paco » sur les salons de franchises semble aussi nécessaire dans le but de faire connaître le produit et de confronter à la concurrence.

4.4 Marketing de service

Ça a été évoqué précédemment, le marketing de service (tel que la restauration) se base sur 3 P supplémentaires:

❖ Personnes

Cela rassemble toutes les personnes impliquées de près ou de loin dans le développement de la franchise. Comme le service est un produit intangible, la perception de celui-ci dépend donc des personnes qui l'effectuent.

Le premier point important consiste en la création d'une équipe capable d'élaborer le réseau d'enseigne, de le coacher, de l'animer et de le vendre. Cette équipe représentant la tête de réseau est un point clé pour sa réussite comme l'ont décrit les patrons du « Huggy's bar » et « Poivre et Sel ».

Il y a à ce stade la nécessité de former une équipe motivée, professionnelle, qui croit au projet et qui est passionnée pour avancer sereinement dans la bonne direction. Une structuration et une répartition claire des tâches rendront l'organisation plus efficiente en interne et rassureront les candidats à la franchise sur son métier de franchiseur ainsi que son professionnalisme.

Il faut également, au sein de cette équipe, des personnes avec suffisamment d'expérience pour pouvoir gérer la formation des franchisés et des employés. Chose très importante dans une société de service, investir dans le service client ne doit pas être une option mais bien une obligation pour tous les avantages précédemment énoncés et confirmés par le « Huggy's bar » qui met en avant son pari d'avoir misé sur sa structure avant toute autre chose.

❖ Physical element (éléments physiques)

Également évoqué plus tôt, l'environnement dans lequel le service est délivré joue un rôle crucial dans la société de service. Cela se confirme également dans l'expérience client qui est ressortie de l'étude de marché du restaurant à la question concernant la décoration du restaurant.

Toutes les franchises se doivent d'être dans le même thème, pour faire vivre la même expérience importante aux yeux des clients de la « Casa Paco », où qu'elle soit située. Les lieux et la

décoration de type espagnole est donc un vrai point d'attention à prendre en compte dans la concrétisation des franchises.

❖ **Processus**

Les processus sont une grande étape dans le développement d'un réseau d'enseignes, ces derniers doivent être bien établis afin de gagner en efficacité et en productivité. Du flux de commande et livraison via l'atelier de production, à l'application des standards de processus cuisine, à la mise en place de nouveaux processus d'accueil et de gestion des clients. Ces processus doivent permettre de standardiser les façons de travailler des entités franchisées et permettre au franchiseur d'avoir des points de contrôles déterminés.

Cette homogénéisation permettra de se différencier en étant une société de service de qualité et permettra la fidélisation aussi bien des clients que celle des employés.

L'objectif est que la performance dépasse chaque fois les attentes pour amener un sentiment de ravissement chez le client. Pour ce faire, il est nécessaire que tous les standards se basent sur les composantes du SERVQUAL précédemment énoncées.

5. DISCUSSION

Bien que mon opinion ait été avancée au chapitre précédent, je peux affirmer que la création de franchise, bien que cela soit une entreprise de grande envergure, est une étape clé dans le développement de la société « Casa Paco ». La difficulté qu'aura, à moyen terme, « Casa Paco Retail » de continuer son développement dans le secteur de la grande distribution me pousse à anticiper ce point de statu quo.

Et comment mieux éviter ce ralentissement qu'en créant la demande soi-même? En effet, en créant le système de franchises, « Casa Paco » crée elle-même les futurs clients de « Casa Paco Retail » et maîtrise, de ce fait, la vitesse de développement. C'est selon moi, la solution la plus rentable et durable pour s'assurer une croissance constante et rentabiliser les investissements réalisés au sein de l'atelier.

La difficulté se trouvera au niveau de la production au sein de laquelle les produits destinés aux franchises doivent être les mêmes que ceux destinés au secteur « retail ». C'est cette homogénéisation des produits qui permettra de faire un développement parallèle et qui ne cassera pas la productivité de l'équipe de production, ce qui d'un point de vue managérial et financier, est primordial. Cela permettra à « Casa Paco Retail » d'avoir une meilleure productivité de l'atelier sans investissement supplémentaire, ce qui devrait mener plus facilement au seuil de rentabilité et assurer la pérennité de la société.

Comme on a pu le constater lors de l'élaboration de ce mémoire, le schéma de développement en franchises est très courant et il est selon moi le plus adapté pour amener la société « Casa Paco » à un niveau supérieur. Dans un monde où la compétitivité ne cesse de s'accroître, s'agrandir semble être la solution idéale afin de ne pas se faire rattraper par la concurrence et les innovations. La constante augmentation des réseaux d'enseignes et le pourcentage élevé de réussite de ce moyen de développement tendent à prouver que c'est la voie à suivre pour « Casa Paco ».

Au départ de ce mémoire, mon intuition m'aurait dirigé vers un développement « intégré » en succursales du restaurant. Après l'analyse des différentes méthodes de développement et les retours des acteurs du domaine, j'ai été interpellé par les difficultés de gestion de personnel et de ressources de financement auxquelles les entrepreneurs du secteur faisaient face. Dès lors, j'ai revu mon point de vue et je trouve le développement en franchise plus judicieux. En tant que tête de réseau, l'entreprise peut se développer sans investir des sommes colossales et d'un autre côté je suis pour une collaboration qui est profitable à tous les acteurs (win-win) car cela incite les personnes entrepreneuses à se lancer et de ce fait à gérer leur établissement avec plus de conscience qu'en étant employé par la maison-mère.

Je trouve même étonnant qu'une société possédant un nombre d'avantages concurrentiels non négligeables comme celle-ci n'ait pas décidé de se développer de la sorte plus tôt.

Même si la franchise en restauration possède beaucoup d'avantages, le risque que la franchise ne fonctionne pas est une éventualité qu'il ne faut pas occulter. Cela pourrait provenir d'un manque de contrôle de qualité et de négligence vis-à-vis des restaurants franchisés. Ce qui pourrait avoir des conséquences et engendrerait la perte d'un niveau de service et serait de ce fait une entrave à l'image de la société. C'est donc la difficulté d'avoir une équipe pour monter le projet et assurer le suivi qui est sans doute décourageant. Car oui, la base est là avec le concept, la notoriété et l'idée de développement mais comme j'ai pu le constater avec la rédaction de ce mémoire, la route est encore très longue avant d'arriver à un produit « franchise » qui fait ses preuves.

Selon moi, le plan d'actions suivant est la base minimum à suivre avant de pouvoir prétendre à vendre le concept.

1. Création d'une équipe pour le projet « franchise »

La « Casa Paco » ne peut pas envisager monter un projet d'une telle ampleur en continuant à faire, comme c'est le cas actuellement, un « puzzle » avec ses employés qui se baladent entre les différents départements (restaurant, banquet, foodtruck, atelier de production, ...).

Il faut également trouver, pour mettre à la tête de ce projet, une personne investie qui connaît le secteur de la restauration, qui a des connaissances théoriques suffisantes en termes financiers et de vision stratégique et développement de produit. Cette personne devra également, selon moi, démontrer de bonnes aptitudes de management que cela soit pour gérer son équipe ainsi que les franchisés qu'il faudra encadrer et suivre tout au long de leur contrat de franchise.

2. Calcul des ratios

Pour un développement tel que celui-ci, il faut être rigoureux d'un point de vue financier. Je trouve ce point un peu trop négligé de la part de la « Casa Paco » qui lors du début de ce travail ne savait pas me donner les ratios précis et les marges réalisées sur les différents produits. Monsieur Van Der Cruys, ayant été dans les cuisines du restaurant jusqu'il y a peu, ne voyait pas l'intérêt d'être plus précis à ce sujet alors que tout tournait bien.

Dans le développement d'un réseau d'enseignes, il est primordial que ce travail soit fait en amont afin de pouvoir avoir des standards en matière de productivité et de rentabilité applicables pour tous les établissements. C'est aussi un des prérequis dans la vente de franchises.

3. Finalisation du « package » franchise

Une fois l'équipe créée et le volet financier travaillé, il faudra avec les résultats obtenus dans ce travail (études de marché et interviews) façonner le package à vendre en termes d'emplacement, de décor, de points juridiques. Autant d'aspects plus « pratiques » non abordés en profondeur dans ce mémoire mais essentiels pour un bon développement. Un point d'attention particulier devra également être porté à la collaboration nécessaire entre l'atelier de production et le porteur du projet franchise.

4. Recrutement de franchisés

Je l'ai déjà abordé, le recrutement sera une étape difficile mais ô combien cruciale pour la réussite du projet. Je pense que dans un premier temps, cibler des personnes du secteur avec de l'expérience est la meilleure chose à faire pour amorcer le développement et lui donner toutes les chances de réussite. Cette expérience est primordiale pour la « Casa Paco » si elle veut garder ce standing et cette image de qualité construite en 30 ans.

Une fois le développement amorcé et l'expérience se faisant, je pense que se tourner vers des jeunes ambitieux sera le meilleur moyen de se développer à long terme. Ces derniers auront à cœur de s'investir dans le projet en sachant qu'ils peuvent entrer dans le monde de l'entrepreneuriat de manière facilitée avec « Casa Paco ».

Même si les jeunes ont pour désavantage cette jeunesse, synonyme de manque d'expérience, ils sont dans la majorité des cas plus « flexibles » en termes de culture d'entreprise. Plus tôt ils sont collaborateurs de la marque « Casa Paco », plus facilement ils peuvent s'imprégner des valeurs et standards qu'elle demande.

5. Animation du réseau

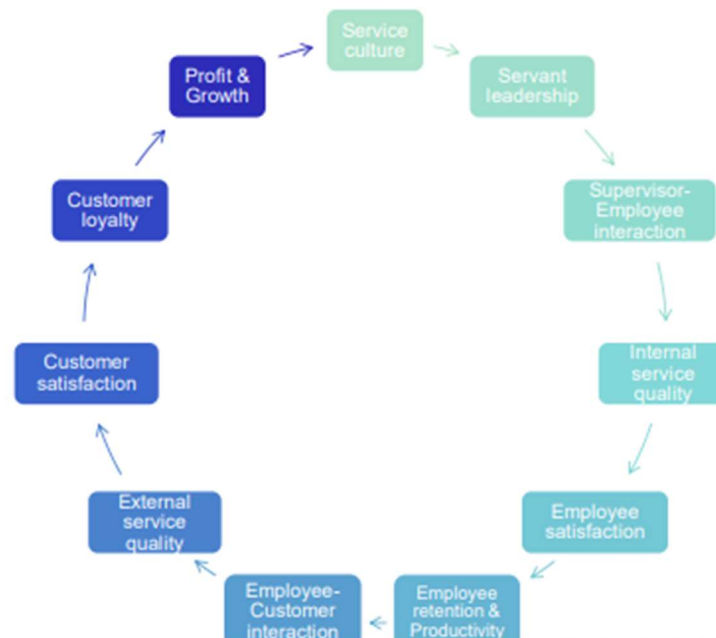
J'ai insisté à plusieurs reprises sur ce point tout au long de ce mémoire, le travail de la tête de réseau ne s'arrête pas une fois la franchise créée et vendue. Après la formation des franchisés, leur suivi et leur coaching est tout aussi important. C'est notamment ce point qui fait que le franchisé va se lancer dans un réseau ou un autre. C'est notamment ce suivi qui fait la pub de la marque et qui attire de ce fait d'autres potentiels franchisés.

La difficulté de se développer dans un secteur de service comme la restauration se trouve au niveau du management et du marketing. En effet, contrairement à un produit, le service est intangible et dépend des personnes qui le proposent. Avant de démarrer ce projet, il faut donc selon moi, bien reformuler et définir les standards du service offert. Il faut qu'il soit connu de tous et facilement mis en place pour favoriser une homogénéisation d'une franchise à l'autre. Il faut se baser sur le SERVQUAL qui est l'outil nécessaire pour s'assurer d'un bon développement. Comme j'ai pu le constater lors des différentes interviews réalisées notamment pour le « Huggy's Bar » et « O'Tacos », la volonté est de transposer le service en une activité mesurable cela en limitant par exemple le nombre de sonneries téléphone, le temps d'attente avant la prise en charge à l'arrivée au restaurant, le temps d'attente entre la commande et l'arrivée des plats, ... Autant de « détails » à respecter qui permettent de définir l'image de marque que la société veut véhiculer et qui assurent une standardisation du service entre les différents points de ventes. Cela permet de délivrer le service à la hauteur de l'attente des clients, ce qui remplit le premier point « fiabilité » du SERVQUAL.

Une fois les standards définis, il ne faut surtout pas hésiter à investir dans les employés car ceux-ci sont l'image de la marque et jouent un rôle prépondérant. L'étude de marché du restaurant a démontré que les clients mettaient en avant la qualité du service offert par l'équipe du restaurant, c'est cette qualité qu'il ne faut pas perdre en s'agrandissant. C'est là que réside le challenge de la « Casa Paco ».

Après une période de crise, comme celle que l'on a connue avec la Covid, le secteur a été complètement bouleversé. Pour reprendre les mots d'Albert Einstein « Au milieu de toute crise se trouve une grande opportunité ». Ici, l'opportunité pour la « Casa Paco » serait de prendre une place où de moins en moins d'entrepreneurs veulent investir. L'opportunité serait également d'attirer les meilleurs éléments. Beaucoup ont quitté le secteur pendant la crise. Ceux qui sont restés, sont à priori les plus investis, donc le fait d'avoir un projet ambitieux à long terme pourrait les intéresser. Ces employés doivent avoir de l'empathie en comprenant les besoins des clients et de la réactivité pour les satisfaire au mieux et dans les meilleures conditions en fonction de la situation.

Trois composantes du SERVQUAL sont influencées par les employés. Investir en eux, via des salaires plus attractifs pour les meilleurs éléments ou des formations pour les autres, ne doit donc pas être une option mais bien une obligation. Cela ne procurera que des avantages :



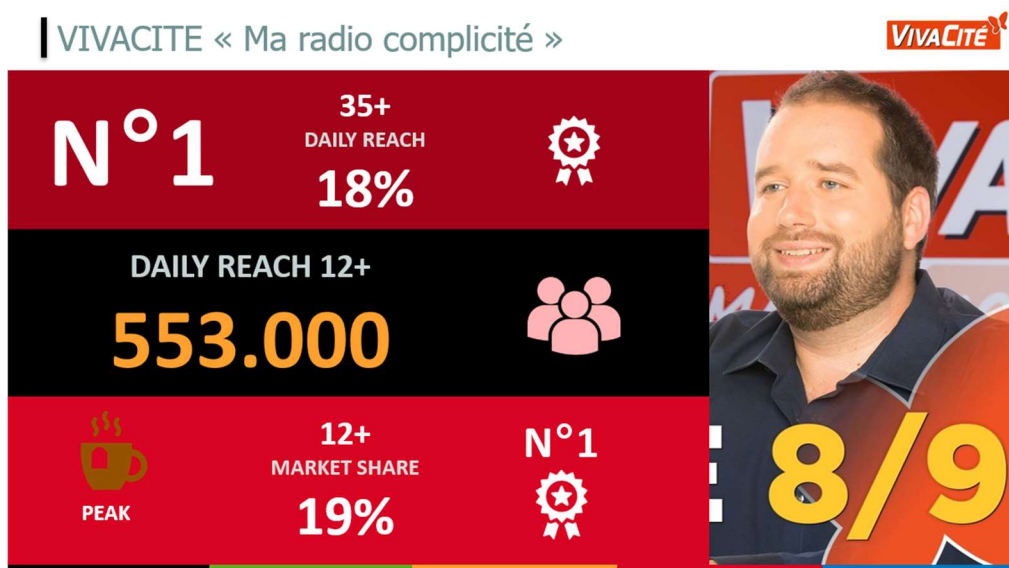
(Blaurock, 2022, basé sur Delcourt)

La qualité des biens tangibles est aussi un des points déterminants dans le service délivré. A ce niveau-là, la « Casa Paco » doit se baser sur le décor actuel qui en fait un vrai plus selon les clients en les immergeant directement dans l'expérience. Reproduire ce sentiment d'être en Espagne et cette atmosphère chaleureuse est une des clés des futurs établissements.

On l'a vu, une grande partie des clients fréquentant le restaurant venaient pour la première fois. Cela signifie que le potentiel de clients n'est pas encore épuisé. Une action marketing se doit d'être réalisée avant de lancer les franchises et être prolongée rigoureusement par la suite car autant de personnes qui ne connaissent pas l'établissement, c'est un manque à gagner non négligeable. L'action menée renforcerait la marque, augmenterait le chiffre d'affaires du restaurant et faciliterait la vente de franchise. Cette meilleure connaissance de la marque est un aspect essentiel. On devrait y parvenir avec l'engagement d'un « Community manager » qui assurerait une meilleure gestion des réseaux sociaux. C'est primordial à l'heure actuelle, Facebook et Instagram étant devenus une réelle vitrine pour tous clients potentiels.

Dans un second temps, une communication radio serait utile. Comme l'a expliqué Monsieur Beuken (RMB), la radio permet de toucher la cible souhaitée en fonction du canal radio choisi pour les spots publicitaires. Lors de l'implantation de nouvelles franchises dans les régions plus éloignées de Liège, j'opterais pour la radio Vivacité qui touche le cœur de cible du restaurant c'est-à-dire les plus de 35 ans. Ce type de démarche est très apprécié par les franchisés qui, dès lors, se savent dans un réseau qui n'hésite pas à investir pour eux et qui redistribue réellement le pourcentage retenu sur le marketing.

Les personnes interviewées m'ont aidé à comprendre la distribution des pourcentages à la maison-mère. Les franchiseurs étudiés demandent un pourcentage sur les royalties et un pour le marketing. En appliquant un pourcentage identique à la majorité (+2%), sur un chiffre d'affaires de 1 300 000 € comme espéré, le budget marketing de deux établissements s'élèverait à 26 000€ par restaurant. Un tel montant permettrait une démarche publicitaire qui pourrait, selon moi, marquer le lancement de la chaîne des restaurants « Casa Paco ». En attendant, pour le premier restaurant il faudrait prévoir juste un petit coup de pub plus ciblé pour notamment annoncer l'ouverture du deuxième restaurant dans la région liégeoise. Pour cette action ciblée, le meilleur spot serait régional sur Vivacité toujours, car cela correspond le mieux à la cible et touche le plus de personnes comme détaillé ci-dessous:



L'analyse chiffrée de toutes les parties du projet me pousse à croire que ce projet a un fort potentiel. Le chiffre d'affaires réalisé et les futurs bénéfices prévisionnels des établissements « Casa Paco » n'ont rien à envier aux autres franchises, même pas « McDonald's ». Les franchisés seraient donc tout aussi gagnant avec « McDonald's » qu'avec « Casa Paco », je dirais même plus avec ce dernier étant donné qu'il n'y aurait pas de redevance par rapport au loyer.

La différence se situe au niveau des franchiseurs. Le groupe « Casa Paco » ne saurait se développer en masse comme « McDonald's », la zone de chalandise du restaurant « Casa Paco » étant beaucoup plus étendue. Par conséquent, il y aura toujours dans une même région plus de « McDonald's » que de restaurants « Casa Paco ».

J'ai la conviction qu'en suivant les recommandations de ce mémoire, les étapes clés énoncées ci-dessus et en s'entourant des bonnes personnes, ce projet peut être un beau succès, fructueux pour les deux entités « Casa Paco » (retail/restaurant). A la seule condition d'avoir une vision polyphonique et de ne pas favoriser une structure par rapport à une autre mais bien d'en faire un développement parallèle.

CONCLUSION

En conclusion, pour répondre à la question posée qui était la suivante: « Pourquoi, grâce au nouvel atelier de production de « Casa Paco Retail », serait-il judicieux de créer un réseau de franchises « Casa Paco » restaurant? », l'analyse du secteur de la grande distribution a permis d'identifier les difficultés auxquelles font face toutes les nouvelles entreprises du secteur. La difficulté principale est d'intégrer le secteur de la grande distribution à une échelle internationale notamment à cause des investissements colossaux requis mais aussi à cause des réglementations sanitaires auxquelles sont soumises toutes les sociétés de production. L'interview de Monsieur Kempeneers, gérant d'une enseigne de la grande distribution (« Delhaize »), va dans ce sens en confiant que les centrales de distribution pressent de plus en plus les producteurs et n'hésitent pas à arrêter leur collaboration une fois qu'ils n'en ont plus besoin. De plus, lorsque l'on observe d'un peu plus près les acteurs du secteur de la grande distribution, on constate que la majorité des produits sont entre les mains de grands groupes qu'il est, dans tous les cas, difficile de concurrencer.

Ces éléments, n'ayant pas été assez analysés par le groupe « Casa Paco » au moment de son immersion dans le secteur de la vente au détail l'oblige maintenant à définir un changement de stratégie et à ne plus tout miser sur le secteur de la grande distribution pour rentabiliser les investissements réalisés. Même si continuer le développement actuel des clients dits « directs » permet un accroissement plus sûr, il n'en reste pas moins lent, ce qui oblige le groupe à se tourner vers une autre source de revenus.

Le Directeur, Bernard Van Der Cruys étant issu du secteur de la restauration et ayant démarré sa vie d'entrepreneur grâce au succès à son restaurant « Casa Paco », il semblait pertinent d'émettre l'idée de profiter de cette expérience et de la renommée de son restaurant pour amorcer un nouveau développement et rentabiliser aux mieux les derniers investissements réalisés dans son unité de production.

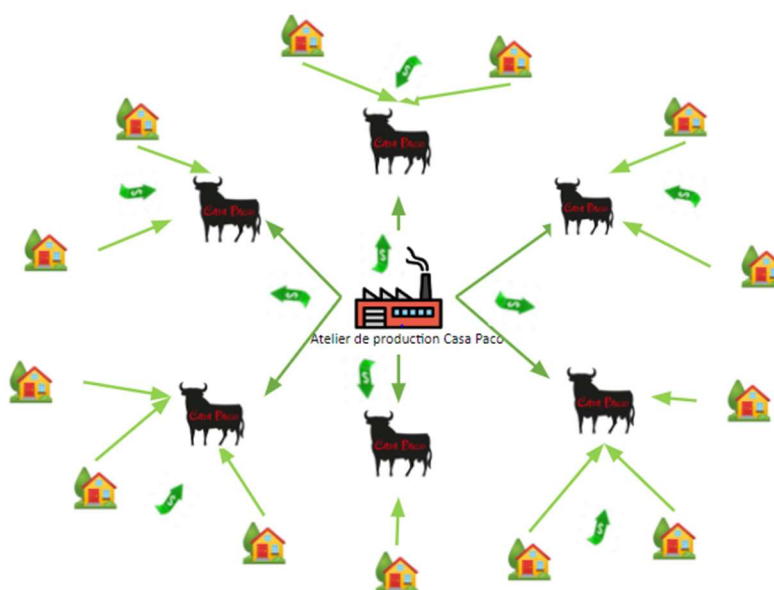
Après avoir répondu au premier problème concernant la nécessité d'avoir une source de revenu hors de la grande distribution pour l'atelier de production, la deuxième tâche a été de savoir si un développement d'un réseau d'enseignes restaurant était envisageable pour le groupe « Casa Paco ». Pour ce faire, l'analyse financière du restaurant a permis de conclure que la société réalise un bénéfice qui est en augmentation de plusieurs pourcents depuis 4 ans. L'étude de marché a quant à elle révélé que 28 % des clients venaient pour la première fois. Ce qui mène à la conclusion qu'il y a encore des parts de marché disponibles pour la « Casa Paco ».

Pour pouvoir croître de manière optimale, une nouvelle place sur le marché de la restauration, non loin des standards actuels de la « Casa Paco », est apparue comme une opportunité de se positionner sur un standing un peu plus haut qu'actuellement.

Comme 55% des consommateurs paieraient plus pour garantir un meilleur service alors que pour McKinsey 70% des expériences d'achat sont basées sur la façon dont le client se sent traité, il est tout à fait envisageable de se positionner sur un standing un peu supérieur pour se différencier au mieux de la concurrence. A condition, évidemment, que le service proposé soit toujours délivré avec la même qualité.

C'est justement dans l'optique de délivrer la même qualité de nourriture dans différents établissements que l'idée de jumeler l'atelier de production avec un développement d'enseignes « Casa Paco » a pris tout son sens. Le schéma ci-dessous le confirme, l'atelier de production deviendrait donc le fournisseur des restaurants « Casa Paco » en complément de son activité première.

Franchises Casa Paco | B2B2C



Dans ce contexte difficile de développement dans la grande distribution, il semble judicieux, et même nécessaire pour la société « Casa Paco Retail », de créer un réseau de franchises qui lui permettrait d'avoir des clients fidèles et qui « appartiennent » au groupe. L'avantage de cette solution est qu'elle n'est pas soumise à d'aussi longues démarches et de contraignants contrats (ce qui est le cas pour intégrer une centrale).

Mais pour que l'atelier de production soit plus productif sans changer sa manière de fonctionner, les produits vendus aux restaurants franchisés se doivent d'être les mêmes que ceux commercialisés dans le secteur de la grande distribution.

Grâce à cette collaboration la même qualité sera proposée dans tous les établissements, ce qui est un des challenges du développement d'un réseau d'enseignes.

Les ressources théoriques ont également permis d'établir les prérequis nécessaires pour un tel développement dans le secteur de la restauration. Toutes les grandes chaînes du secteur Horeca possèdent une marque forte avec une image de marque qui véhicule leurs valeurs et objectifs. L'avantage de la « Casa Paco » est que la marque comptabilise déjà 30 années d'existence et possède aujourd'hui, d'après les chiffres et enquêtes, une image positive et une certaine notoriété dans sa région. Cette base permet d'avoir une fondation solide en termes de branding et nécessite juste quelques ajustements. Avant de penser à tout développement, améliorer la connaissance du restaurant auprès d'un plus grand nombre implique un changement de communication. L'utilisation des outils actuels à forte portée et faciles d'accès tels que les réseaux sociaux Facebook et Instagram doivent vivre en permanence. A moyen terme, l'investissement dans des campagnes publicitaires sera nécessaire pour augmenter la portée de la marque.

Il faut également être conscient des difficultés de développer une société de service tel qu'un restaurant. Comme cela a été analysé, se développer dans la restauration en étant mal préparé sur les standards et méthodes de contrôles internes peut être préjudiciable pour l'ensemble de la société. Ces derniers doivent être créés dans le but d'homogénéiser l'offre et d'établir une ligne de conduite qui sera à suivre dans chaque établissement.

Une attention particulière concernant l'investissement dans les branches de services a été marquée tout au long de ce mémoire (recrutement d'employés, de formation, de coaching, d'animation, ...). C'est la solution pour pouvoir se différencier des autres acteurs de la restauration, se positionner sur un segment de service de qualité, fidéliser sa clientèle et ses employés. Cela demandera une longue préparation mais jouera un rôle primordial dans l'éventuel succès des franchises.

A ce stade, il est légitime de se demander si le plus judicieux pour « Casa Paco » est vraiment le développement en franchises? On ne peut l'affirmer actuellement car on constate qu'il n'y a pas une forme de développement meilleure qu'une autre, tout dépend des moyens financiers, de la structure en place et de la vision sur le long terme.

Néanmoins, sur base de l'analyse de 3 critères on peut faire le lien entre le système de franchise et la « Casa Paco ».

D'un point de vue financier, il n'y a actuellement pas de liquidités pour financer l'ouverture de 3 nouveaux restaurants. La franchise, quant à elle, permet ce développement car c'est au franchisé d'apporter le financement du restaurant.

D'un point de vue structurel, il serait difficile pour Monsieur Van Der Cruys de gérer 3 nouveaux établissements en plus de son atelier de production et de son restaurant. Que cela soit au niveau des ressources humaines ou administrativement. L'avantage avec la franchise est que chaque franchisé gère lui-même son point de vente. La « Casa Paco » n'aurait besoin que d'une équipe pour chapeauter et contrôler ses franchisés, chose qui semble plus facile à mettre en place.

En ce qui concerne la vision, l'objectif d'ouvrir 3 nouveaux restaurants endéans les 5 ans nécessite d'avoir des personnes qui sont directement impliquées pour suivre au mieux les standards établis par la « Casa Paco ». Comment être mieux impliqué qu'en étant son propre patron? C'est l'avantage de la franchise qui se veut être un système « win-win ».

Dans un premier temps, l'idée est d'ouvrir 3 nouveaux restaurants en Wallonie sur une période de 5 ans. En comptant la maison-mère, le nombre d'établissements de la marque s'élèverait à 4. Le développement a montré qu'au niveau de la rentabilité économique, toutes les parties sont gagnantes.

Avec la vente des produits cuisinés à l'atelier le chiffre d'affaires généré pour « Casa Paco Retail » serait de minimum 4 000 € par mois par établissement, 16 000 € après 5 ans et 3 nouveaux établissements. Cela représente un chiffre d'affaires annuel de minimum 192 000 € généré par les clients nommés « franchises ». Ce qui représenterait, après 5 ans, une augmentation de près de 25 % du chiffre d'affaires total de la société « Casa Paco Retail ». De plus, l'avantage de ce développement pour « Casa Paco Retail » est que les clients appartiennent au groupe « Casa Paco » et donc ne risquent pas de disparaître du jour au lendemain (contrairement aux contrats de la grande distribution renouvelables annuellement). Cela, sans investissement majeur nécessaire.

Pour « Casa Paco franchise », le gain sur les royalties qui avoisinent 6 % du chiffre d'affaires n'est pas négligeable. Si l'on se base sur l'estimation de 1 300 000 € de chiffre d'affaires par restaurant, les revenus par restaurant pour la maison-mère seraient de 78 000€ /an (royalties + marketing). Soit 234 000 € par an s'il y a bien 3 franchises après 5 ans.

Le franchisé « Casa Paco » a comme avantage d'avoir un concept unique sur le marché ayant déjà fait ses preuves, dont les prix sont correctement fixés et avec une marque qui a de la valeur. Le droit d'entrée fixé n'est pas trop élevé étant donné le manque d'expérience qu'a le système de la franchise. Le fait d'arriver dans une société familiale et professionnelle facilite également toute intégration.

Concernant les moyens humains, dans un premier temps après avoir engagé un collaborateur qui créera le système et sera la tête de réseau, seul le recrutement de 3 franchisés est nécessaire sur des localités ciblées. Le profil recherché sont des personnes expérimentées qui devront bien connaître le métier pour assurer le niveau de service requis et véhiculer correctement l'image de marque et par la suite des jeunes ambitieux prêts à s'investir dans une telle aventure. Dans un second temps (après la première ou deuxième franchise), la formation d'éléments internes peut s'envisager pour former ses propres futurs franchisés. Une équipe étendue sera également nécessaire pour assurer le marketing, les contrôles, ...

Et après?

A plus long terme, une fois la franchise bien installée, le développement n'a pas de limite et la « Casa Paco » a le potentiel pour se développer partout, à condition d'être capable de maintenir une bonne image de marque et la qualité du service proposé.

Ce système de développement lié à l'atelier de production contraint seulement à limiter l'expansion en zone européenne. Pour s'étendre dans d'autres contrées, plusieurs études de marchés et de localisation devront être menées pour comprendre les besoins et les envies des potentiels clients qui varient d'un pays à un autre ou même d'une région à une autre. Nonobstant, si la demande de franchise se fait ressentir sur d'autres continents, il ne faut pas y mettre de limite, il suffira dès lors de créer un autre atelier de production dans une zone choisie.

Grâce à ce développement parallèle entre les franchises et l'atelier de production, la « Casa Paco » a tout en main pour se développer comme elle l'entend et sans devoir se compter sur d'autres intermédiaires.

Le fait de choisir directement de se développer en franchises permet, si l'envie de continuer le déploiement se fait ressentir, de faciliter la recherche de nouveaux franchisés en prouvant la fiabilité et rentabilité du réseau et ce en ne nécessitant aucune modification juridique. Ce qui ne serait pas le cas si un autre type de développement était choisi initialement avant d'ensuite s'orienter vers la franchise.

On peut conclure que le plus dur à venir pour « Casa Paco » va être de travailler dans la continuité de ce mémoire pour mettre en place un système efficient à tous niveaux mais qu'une fois cette base réalisée et les premières franchises lancées, « Casa Paco » peut s'attendre à un très beau futur.

Qui sait ? Le nouveau « McDonald's » est peut-être dans ce mémoire!

BILAN REFLEXIF

Après près de deux années d'immersion professionnelle, je ne peux qu'être satisfait de mon choix, que cela soit au niveau professionnel, avec cette expérience au sein de la « Casa Paco », qu'au niveau scolaire avec l'enseignement reçu lors de ce master en Sales Management.

Le fait d'avoir choisi une société en plein développement a sans doute compliqué les choses étant donné que presque tout était à créer ou à redéfinir, mais cela m'a permis d'avoir un travail varié, de pouvoir mettre en pratique mes acquis professionnels précédents et les acquis théoriques d'HEC ainsi que de me voir confier, déjà, certaines responsabilités. De ce fait, j'ai eu à travailler de manière relativement autonome, j'ai donc dû apprendre à m'organiser entre le travail administratif, les rendez-vous de ventes et les débriefings avec mon superviseur afin d'être efficace et pouvoir répondre aux attentes. N'étant pas par essence une personne super organisée, cette gestion du temps n'a pas toujours été facile pour moi, mais cette mise sur le terrain de façon autonome m'a vraiment fait progresser dans la gestion du temps, qui est un des aspects primordiaux pour tout cadre commercial. Le fait d'avoir eu à créer des documents de travail a permis d'apprendre par essai-erreur la pertinence de ces documents. De plus, créer ces outils de travail était intéressant, mais peut-être que cela s'est fait au détriment d'autres apprentissages comme les techniques de vente pures ou des développements de stratégie plus complexes que j'aurais eu l'occasion d'aborder dans une autre entreprise. Ceci dit, il est valorisant de voir que le travail fourni est utile et valorisé.

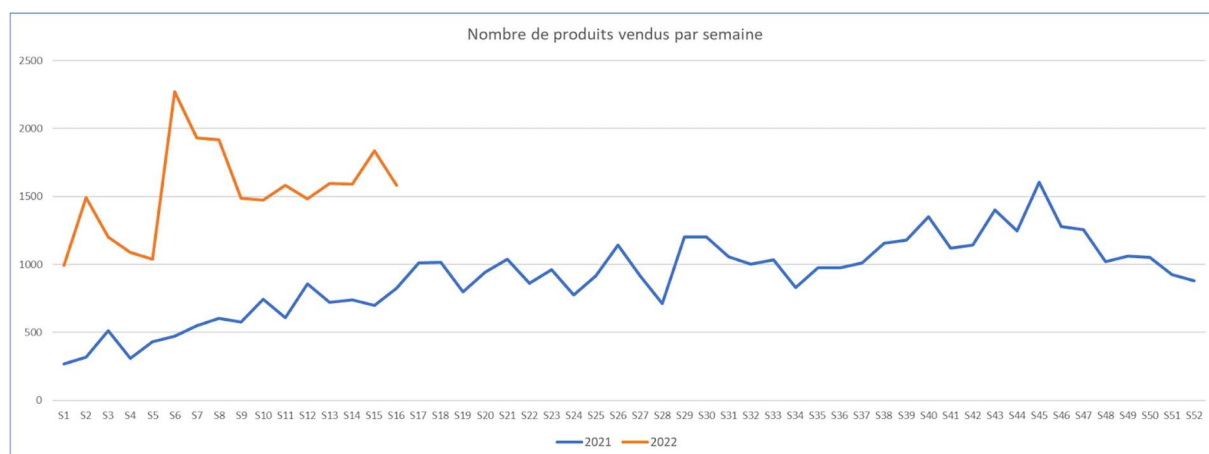
J'ai dès lors appris, de manière générale, à gérer la pression, mais aussi à adopter le comportement adéquat lors de réunions avec des personnes d'expérience grâce aux techniques de communication verbales et non verbales acquises durant le cours de vente. Grâce aux cours de « Supply Management », j'ai pu mettre en place un circuit de livraison en tenant compte de toutes les composantes de la société et notamment le département de production afin que les délais de production soient en adéquation avec les départs logistiques. Une adaptation des heures de production a été nécessaire pour mener à bien le développement commercial. J'ai pu également analyser les chiffres et participer aux discussions concernant les prix de revient et les investissements grâce aux cours de finance. En a découlé un calcul de productivité et de rentabilité des produits, que j'ai trouvé pertinent de réaliser afin de savoir précisément quelles étaient nos marges sur nos produits (Annexe VIII) et ceux qui allaient devoir être privilégiés en termes de rentabilité.

Afin de rentabiliser les machines et mettre à profit une expertise de fabrication, il a été décidé de créer un nouveau produit, qui lui n'est pas proposé dans le restaurant, à savoir des croquettes fraîches. J'ai

dès lors pu mettre à profit mes connaissances marketing afin d'orienter la société sur un éventuel développement stratégique concernant la création d'une autre marque pour ces produits. Cette réflexion a été une étape qui m'a permis de poser les choix complexes qu'un cadre commercial est amené à faire. C'est une grande décision en termes de productivité au niveau de l'atelier ainsi qu'un choix commercial important en termes de rentabilité économique. On a conclu de l'importance de capitaliser le tout sous le nom « Casa Paco » pour ne pas se disperser et jouir de la réputation de la marque existante. Cependant, pour différencier ces produits, une modification du logo (Annexe IX) et des supports marketing (Annexe X) m'ont semblé nécessaires. Je ne peux qu'être content du résultat final après les heures passées à mettre ce développement en place.

Les acquis d'HEC au cours de « Digital marketing » m'ont également permis de prodiguer des conseils sur la fiabilité du site web ainsi que des astuces qui permettent une meilleure vente. C'est pourquoi la mission de prendre en charge la création d'un nouveau site web m'a été confiée (Annexe XI). La création d'une capsule vidéo (Annexe XII) annonçant l'arrivée du nouveau site web a été imaginée et créée à mon initiative. Une des spécificités que j'ai décidé de mettre en place dans ce site web a été de créer une carte interactive qui permet aux visiteurs du site de trouver les points de ventes proches de chez eux. (Annexe XIII)

Toutes les attentes et les objectifs que l'on m'a fixés ont été atteints, que cela soit au niveau de l'augmentation du nombre de clients, de la gestion de ce portefeuille de clients, de leur fidélisation ainsi que de l'élaboration de plans stratégiques. L'évolution suivante (des deux années) l'atteste:



Le bilan de cette expérience est donc positif et je suis d'autant plus fier des résultats.

Les désaccords observés lors de certaines réunions avec mes supérieurs m'ont aussi permis d'exposer de manière objective ma vision des choses et de pouvoir prendre ma place dans une équipe. Ces débats m'ont conforté dans l'idée que « Casa Paco » était un bon choix de société où le dialogue est possible avec des collègues qui prennent mes idées en considération en me laissant argumenter.

En termes d'apprentissage, les tâches les plus complexes étaient quand même d'acquérir de nouveaux clients. Pour ce faire, les étapes préalables à la finalisation de la collaboration (appels, visites, remises d'échantillons, rappel, amener l'affichage, ...) sont assez nombreuses et se doivent d'être parfaitement exécutées afin de ne pas décevoir le client et démontrer un certain professionnalisme. La création du listing clients par zones géographiques, le document résumant les conditions de vente (Annexe XIV) et la rigueur de suivi ont permis d'augmenter de manière significative le nombre de clients, ce qui était l'objectif principal.

Sur le segment nommé « direct »: j'ai acquis 47 nouveaux magasins et 36 d'entre eux continuent de travailler les produits « Casa Paco ». Avec un panier moyen de 120 €/semaine par magasin, j'ai la fierté de réaliser pour la société un revenu mensuel de minimum 18 144 €. Et ce, sans compter la fidélisation et l'augmentation de chiffre des autres magasins déjà présents.

J'ai également démarché 4 « Hyper Carrefour » travaillant avec un de nos distributeurs « Promogest ». Avec le même panier moyen on arrive à un chiffre de 2 016 € par mois supplémentaire. De plus, j'ai conclu le contrat du groupe « Louis Delhaize » qui génère actuellement un chiffre d'affaires de plus ou moins 1 000 € .

Cela représente au minimum un chiffre d'affaires d'un peu plus de 20 000 € rapportés mensuellement grâce à mon démarchage. Annuellement ça équivaut à près de 250 000 € soit un quart du chiffre d'affaires global de l'entreprise.

La fidélisation a été une tâche plus complexe qu'il n'y paraît. Comment être capable de fidéliser plus de 250 clients alors que le département commercial n'est composé que de deux personnes et ce dans un secteur concurrentiel tel que celui de la grande distribution? Le fait de n'avoir perdu presque aucun client après avoir créé les fiches de fidélisation (avec un programme de visites et de promos planifiées dès le début de la collaboration) a été une de mes idées qui s'est avérée pertinente tant toute la fidélisation semble méthodologique et facile d'application.

On peut dire que peu de choses mises en place ont été inutiles ou inefficaces. Il est seulement peut-être regrettable, avec un peu de recul, que certaines décisions stratégiques n'aient pas été prises plus tôt.

A la suite de l'emménagement dans le nouvel atelier de production, j'ai eu l'opportunité d'établir une relation avec l'AWEX (Agence Wallonne à l'exportation et aux investissements) et de ce fait d'entamer des négociations avec des agents commerciaux allemands notamment. Concrètement, j'ai organisé la participation de la société à un événement commercial à Leverkusen pour la présentation de nos produits sur place.

Je me sens également chanceux d'avoir pu découvrir un secteur qui m'était inconnu et qui ne m'aurait probablement jamais attiré si cette possibilité de master en alternance ne m'avait pas été offerte. Les deux années au sein de ce secteur m'ont permis de comprendre le fonctionnement économique d'une société de production quelle qu'elle soit. Cela m'a permis de parcourir une bonne partie de la Belgique, d'avoir une vision plus internationale et de faire des rencontres très enrichissantes. Le secteur de la grande distribution, bien qu'il soit difficile, amène au quotidien de nombreux challenges qui furent chaque fois un défi de relever.

C'était un réel plaisir de partager durant ces deux années, la même passion et ambition qui anime le quotidien de la « Casa Paco ». Je suis aussi reconnaissant envers Bernard Van Der Cruys qui n'a pas hésité (et je dirais même, m'a encouragé) à me lancer sur un sujet de mémoire certes, pas des plus faciles mais tellement challengeant et passionnant. Ce projet de mémoire portant sur la possible évolution de la « Casa Paco » via des franchises de restaurants a été un projet qui m'a directement intéressé notamment grâce à une sensibilisation pour le sujet induite par ma formation précédente en « Hotel management » et mon expérience en tant qu'étudiant depuis maintenant 7 ans dans le secteur Horeca. Ce projet était d'autant plus intéressant que je devais combiner ce projet de franchise avec une nécessité bien présente de l'atelier de production. Ces deux années d'expérience au sein de l'entreprise ainsi que les acquis à l'université ont fait de moi une personne bien placée pour mener à bien ce projet.

Durant ce long parcours, j'ai également eu la chance de rencontrer des personnes tout aussi passionnées que moi par l'Horeca. Les personnes interviewées m'ont partagé leurs connaissances sur le secteur et leur amour pour leur métier. Cela a renforcé mon envie de continuer dans ce secteur et m'a permis de découvrir les différentes possibilités de développement .

Les étapes de développement demandées pour un mémoire universitaire m'ont aidé à me pencher sur des théories scientifiques, à confronter les idées et préceptes des différents chercheurs. Ce travail de longue haleine m'a permis de me rendre compte de l'importance de planifier son développement, de mettre des objectifs intermédiaires et de ne jamais perdre de vue l'objectif final.

A l'approche du terme de ces deux années d'étude en alternance mon impatience à entrer à temps plein dans la vie active se fait de plus en plus grande. Je sais maintenant que cette immersion professionnelle et cet apprentissage théorique m'auront servi à avoir de bonnes connaissances du domaine de la gestion de vente et aussi à grandir et à me sentir plus adulte et responsable.

Je me sens déjà prêt et suis persuadé qu'à la fin de ce master je serai un Sales Manager ou entrepreneur compétent, porté sur le relationnel, aussi bien avec les clients qu'avec les collègues, et ce grâce à une formation dans un environnement propice à cela au sein de « Casa Paco Retail ».

Enfin, je termine avec une citation de Bob Burg qui est un spécialiste de la vente directe, défenseur du système de libre entreprise, auteur d'ouvrages où il incite à travailler selon ses principes.

« À conditions égales, les gens choisiront de faire affaire avec les personnes qu'ils connaissent, apprécient et en qui ils ont confiance. »

Cette citation reflète bien ce qu'est le Sales Management selon moi. Derrière ces mots, on comprend toute la complexité d'être un commercial. Il ne suffit pas d'avoir des acquis théoriques ou pratiques, d'autres éléments entrent en jeu, comme le savoir-être qui prend tout son sens dans ce métier relationnel. Je l'ai expérimenté lorsque j'ai proposé aux clients qui vendaient déjà les paellas d'élargir leur gamme avec des tapas. Bien que leurs rayons de plats préparés soient remplis, aucun n'a hésité avant d'accepter de vendre les tapas. Pourtant, cela impliquait de supprimer certains produits ou de diminuer les quantités d'autres car les rayons ne sont pas extensibles. Je suis persuadé que cela s'explique, bien sûr, par la qualité des produits de la marque qu'ils connaissent, mais aussi par la relation que j'ai tissée au fil des mois avec eux. Ils me savent réactif, professionnel, et notre estime est réciproque, ce qui est précieux dans une relation commerciale.

Jouer d'une bonne réputation, savoir créer aisément un climat de confiance et de complicité, de surcroît, sur le long terme, aussi bien avec son équipe commerciale qu'avec ses clients différenciera un bon Sales Manager d'un très bon !

LISTE DES ANNEXES

- I. Questionnaire clients restaurant « Casa Paco »
- II. Questionnaire franchiseurs
- III. Questionnaire franchisés
- IV. Emission Cash Investigation
- V. Plan média télé
- VI. Avis TripAdvisor
- VII. Revenus moyens par commune
- VIII. Calcul de prix des paellas à l'atelier de production
- IX. Logo des croquettes
- X. Support marketing nouveaux produits
- XI. Site « Casa Paco Retail »
- XII. Capsule vidéo annonçant le nouveau site web
- XIII. Carte interactive des points de vente
- XIV. Conditions de vente

Annexe I - Questionnaire clients « Casa Paco »

Jour de votre passage:

Service: Midi Soir

Quelle est la raison de votre venue au restaurant « Casa Paco » ?

<input type="radio"/> Business	<input type="radio"/> Sortie de couple	<input type="radio"/> Sortie entre amis	<input type="radio"/> Sortie en famille
--------------------------------	--	---	---

Quelle est la distance de votre domicile (ou lieu de travail si business) par rapport au restaurant ?

<input type="radio"/> Dans un rayon de 5 km	<input type="radio"/> Entre 5 et 20 km	<input type="radio"/> + de 20 km
---	--	----------------------------------

Quelle est la fréquence moyenne de votre visite au restaurant « Casa Paco » ?

<input type="radio"/> C'est la première fois	<input type="radio"/> 1x/semaine	<input type="radio"/> 1x/ mois	<input type="radio"/> 1x/saison	<input type="radio"/> 1x/an
--	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-----------------------------

Quelle est la fréquence moyenne de fréquentation de restaurant en général sur une année ?

Fréquence?

Types de restaurants?

Quel est selon vous l'attrait principal du restaurant ?

<input type="radio"/> Le concept tapas à partager	<input type="radio"/> Le thème espagnol	<input type="radio"/> La qualité de la nourriture	<input type="radio"/> La qualité du service
---	---	---	---

Comment évaluez-vous la décoration du restaurant?

<input type="radio"/> Ce n'est pas un des points fort du restaurant	<input type="radio"/> Ca n'a pas d'importance	<input type="radio"/> On se sent en Espagne, c'est un vrai plus	<input type="radio"/> Un autre style, plus épuré serait mieux
---	---	---	---

Comment noteriez-vous le service du personnel « Casa Paco »?

<input type="radio"/> Médiocre	<input type="radio"/> Satisfaisant	<input type="radio"/> Bien	<input type="radio"/> Très bien
--------------------------------	------------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Comment percevez-vous les prix exercés par la « Casa Paco » ?

<input type="radio"/> Peu cher	<input type="radio"/> Raisonnable	<input type="radio"/> Cher	<input type="radio"/> Très cher
--------------------------------	-----------------------------------	----------------------------	---------------------------------

Si vous ne deviez définir le restaurant qu'avec un seul adjectif, lequel choisiriez-vous?

Que devrions-nous modifier/améliorer selon vous?

Que ne faudrait-il absolument pas changer?

Quelle est votre âge ?

<input type="radio"/> Entre 18 et 25 ans	<input type="radio"/> Entre 25 et 39 ans	<input type="radio"/> Entre 40 et 59 ans	<input type="radio"/> Plus de 60 ans
--	--	--	--------------------------------------

Questionnaire Franchiseurs

Personnel :

- 1) Pouvez-vous m'expliquer votre parcours et comment est venue votre envie de devenir entrepreneur ?
- 2) Quelles ont été vos peurs de vous lancer ?
- 3) Pourquoi vous êtes-vous lancé dans le secteur de la restauration ?
- 4) En lançant le Huggy's bar, aviez-vous déjà l'idée d'un tel développement ? Quelle était votre stratégie au départ ?

Intégré (ou partenariat) :

- 5) Pourquoi avoir choisi de se développer dans un premier temps en un réseau d'enseignes intégrées (ou partenariat) ?
- 6) Quels sont les avantages et inconvénients de ce modèle ?
- 7) Comment faites-vous pour gérer 10 enseignes ? Comment recrutez-vous les managers ?

Franchise :

- 8) Pourquoi avoir eu ensuite l'envie d'essayer le modèle de la franchise ? Est-ce dû à un changement de stratégie de développement (international) ?
- 9) Ce modèle est-il pour votre société une réussite ? Expliquez. Si non, pourquoi ?
- 10) Quels sont les avantages de ce modèle ?
- 11) Quels sont ses inconvénients ?
- 12) Selon vous, qu'est-ce qui est indispensable à la réussite d'une franchise ?
- 13) Selon vous quelles sont les qualités que doit avoir un franchisé ?

Autre :

- 14) Quelles sont les difficultés à gérer au quotidien lorsque l'on est franchiseur ?
- 15) Selon vous quelles sont les qualités que doit avoir un franchisé ?

Conclusion

- 16) Si le développement était à refaire que changeriez-vous ?
- 17) Pensez-vous que devenir franchisé est synonyme de réussite ?
- 18) Pour conclure, comment jugez-vous la vie de directeur d'un réseau d'enseigne ?

Questionnaire Franchisés

Personnel :

- 1) Pouvez-vous m'expliquer votre parcours et comment est venue votre envie de devenir entrepreneur ?
- 2) Pourquoi avoir choisi de devenir franchisé plutôt que de vous lancer seul ?
- 3) Pourquoi avez-vous opté pour le secteur de la restauration ?
- 4) Quelles étaient vos craintes avant de vous lancer dans la franchise ?
- 5) Pourquoi avoir choisi cette enseigne pour vous lancer dans la franchise ?
- 6) Quel a été le budget nécessaire pour la création de la franchise ?
- 7) Quels sont ses « plus » par rapport aux concurrents ?
- 8) Comment faites-vous pour gérer la franchise ? Y travaillez-vous à temps plein ?
- 9) Le modèle est-il pour votre société une réussite ? Expliquez. Si non, pourquoi ?
- 10) Quels sont les avantages de ce modèle ?
- 11) Quels sont ses inconvénients ?
- 12) Comment avez-vous été préparé par l'enseigne ? (Formation terrain, théorie, ...)
- 13) Trouviez-vous ça suffisant ? ou au contraire trop peu ? contraignant ? utile ? inutile ?
- 14) Quelles sont les principales qualités que doit avoir un franchisé ?
- 15) Dans votre modèle, comment le franchisé paye-t-il sa franchise ? (Quel pourcentage ?)
- 16) Quelles sont vos obligations en tant que franchisé ?
- 17) Quelles sont les obligations du franchiseur ?
- 18) A l'inverse, quelle marge de manœuvre a le franchisé ?
- 19) Quelles sont les difficultés à gérer au quotidien lorsque l'on est franchisé ?
- 20) Selon vous, qu'est-ce qui est indispensable à la réussite d'une franchise ?
- 21) Y a-t-il des avantages lorsqu'on a une franchise à devenir multi-franchisé ?

Conclusion

- 22) Si le développement était à refaire que changeriez-vous ? Resteriez-vous dans la même enseigne ?
- 23) Pour conclure, comment jugez-vous la vie d'un réseau d'enseigne ?

Annexe IV - Emission Cash investigation

<https://www.youtube.com/watch?v=quVH1NDH40A>

➔ Plan media Télé national



- 15 spots pour présenter l'ensemble des qualités de la chaîne de restauration

Période	Média	Supports	Nombre de d'insertions	Durées des spots	Budget net
• A définir	• TV	<ul style="list-style-type: none"> • RTBF • La Une • AB3 	• 53	<ul style="list-style-type: none"> • 15 45" • 19/V1 • 30" • 19/V2 • 30" 	<ul style="list-style-type: none"> • 87.600 € htva • Cdt - 30%

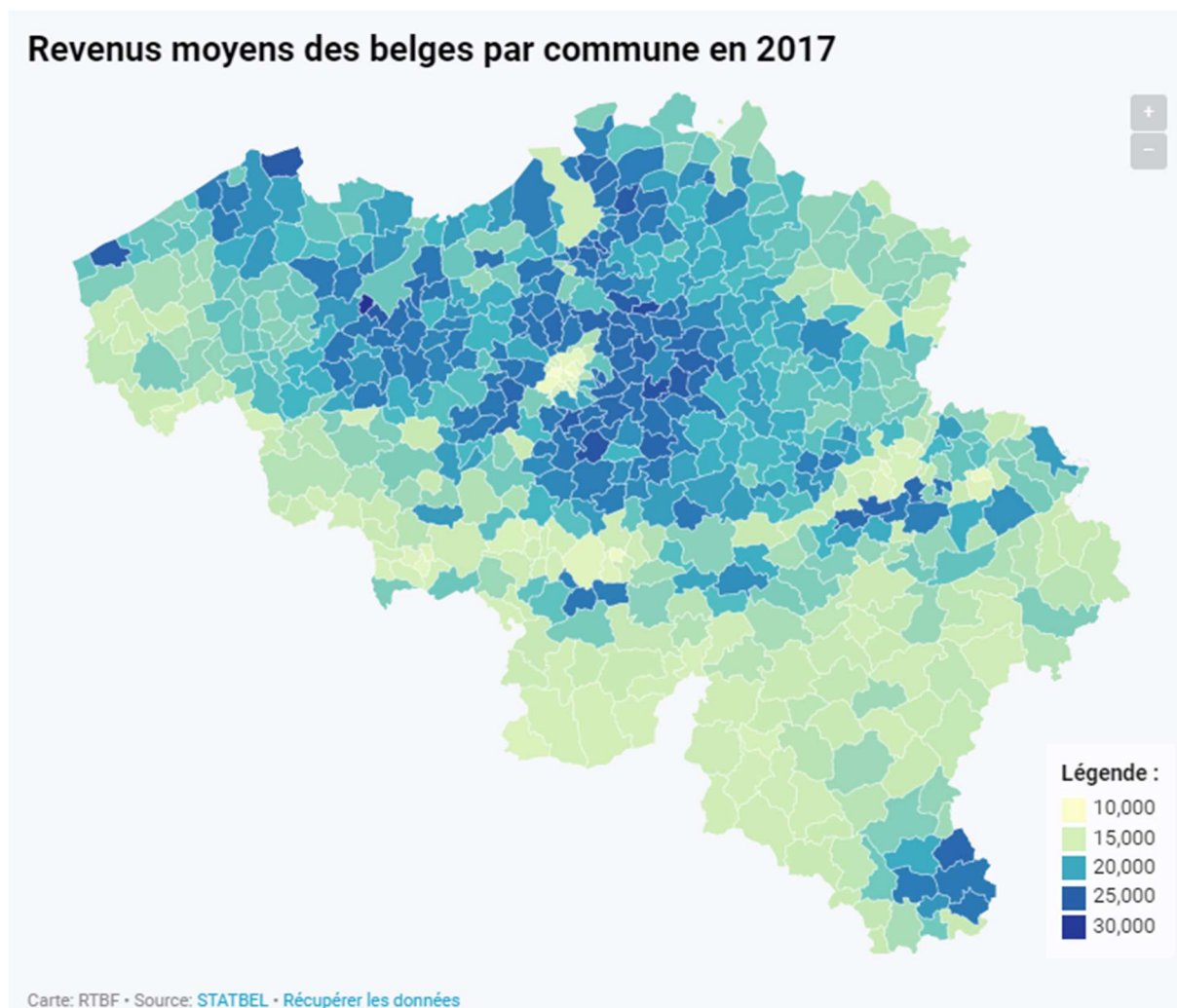
- 38 spots pour présenter la chaîne de restauration .
- La radio viendra en renfort avec une campagne nationale.



Annexe VI - Avis Tripadvisor

https://fr.tripadvisor.be/Restaurant_Review-g2446785-d3167010-Reviews-Casa_Paco-Ans_Liege_Province_The_Ardennes_Wallonia.html

Annexe VII - Revenus moyens par commune



<https://www.rtbef.be/article/quelles-sont-les-communes-les-plus-riches-et-les-plus-pauvres-carte-interactive-10350655>

Annexe VIII - Calcul de prix des paellas à l'atelier de production

1	PAELLA				
2	FM			Si 24KG	Si 30KG
3			<i>Paellas</i>	250	300
4			<i>MO/H</i>	7,5	8,5
5			<i>Prix MO</i>	25	25
6	<u>KG</u>		<u>Pce</u>		
7	550g	→	2,14 €	0,75 €	0,71 €
8	500g		1,95 €		
9			<i>Prix revient</i>	2,70 €	2,66 €
10			<i>Barquettes / pce</i>	1	1
11			<i>Prix revient barquette</i>	2,70 €	2,66 €
12			<i>Prix barquette</i>	0,25 €	0,25 €
13			<i>Prix transport X1850c/s</i>	0,50 €	0,50 €
14			<i>Prix commercial</i>	0,43 €	0,43 €
15					
16			<u><i>Prix Revient Total</i></u>	3,88 €	3,84 €
17					
18			<i>Coef</i>	1,80	1,82
19			<i>Valeur absolue</i>	3,12 €	3,16 €
20					
21			<i>Marge réalisée</i>	80%	82%
22					
23			<i>Prix d'achat</i>	7,00 €	7,00 €
24					
25			<i>Marge revendeur 30%</i>	1,3	1,25
26			<i>TVA 6%</i>	1,06	1,06
27			<i>Prix de vente</i>	9,65 €	9,28 €

Annexe IX - Logo des nouveaux produits (croquettes)



Annexe X - Visuel nouveaux produits

CASA PAEO

DÉCOUVREZ NOS
**CROQUETTES
ARTISANALES**

CREVETTES GRISES

PARMESAN

ARDENNAISE

VOLAILLE

The advertisement features a central text area with the brand name 'CASA PAEO' in a red, stylized font. Below it, the text 'DÉCOUVREZ NOS CROQUETTES ARTISANALES' is displayed in a bold, black, sans-serif font. The background is a light beige color. On either side of the central text, there are images of golden-brown croquettes. On the left, a plate of croquettes is shown with a 'Casa Paeo' logo on the edge. On the right, a plate of croquettes is shown with a wooden skewer and a slice of tomato. Below the central text, there are four black trays, each containing four croquettes. Each tray has a small label with the 'Casa Paeo' logo and the name of the flavor. The trays are set against a dark background. The bottom of the advertisement is divided into four colored sections: dark grey for 'CREVETTES GRISES', olive green for 'PARMESAN', dark red for 'ARDENNAISE', and light green for 'VOLAILLE'.

Annexe XI - Site internet "Casa Paco Retail"

www.casapaco-retail.be



CASA PACO RETAIL

Accueil A propos Paellas Tapas Equipe Revendeurs Contact

PRODUCTION ARTISANALE DE
PAELLAS & TAPAS

DU RESTAURANT A LA GRANDE DISTRIBUTION
**PRODUCTION ARTISANALE DE
PAELLAS ET TAPAS**

Pour être toujours plus proche de vous et partager une paella ou une tapas artisanale « premium », vous pouvez maintenant retrouver les produits « Casa Paco » dans les magasins de proximité. Depuis 4 ans, nos spécialités espagnoles

Annexe XII - Capsule vidéo nouveau site web

<https://www.youtube.com/watch?v=HilFhgJ9YEc>

Annexe XIII - Carte interactive des points de vente

<https://www.casapaco-retail.be/revendeurs/>



CASA PACO

Fiche de collaboration Casa Paco Retail

Commande :

1 commande semaine | 1 livraison semaine

Appel	Livraison
Lundi (matin avant 11h00)	Mercredi

Tarif 2022 :

Type de paella	Distribution prix d'achat	Prix de vente conseillé
Végétarienne (450g)	5,10 €	7,20 €
Rustica (Riz Mix Fdm/Chorizo) (450g)	5,45 €	7,45 €
Poulet/chorizo (500g)	5,80 €	7,99 €
Fruits de mer/ poulet (500g)	7,00 €	9,99 €
Tapas		
Paella Rustica (Riz Mix Fdm/Chorizo) (250g)	3,50 €	4,99 €
Tortilla (230g)	4,95 €	6,99 €
Mini Croquettes Manchego (12pce/240g)	5,80 €	7,99 €
Mini Croquettes Chorizo (12pce/240g)	5,80 €	7,99 €
Mini Croquettes Crevettes Roses (12pce/240g)	5,80 €	7,99 €
Croquettes Fraîches (4pce/300g)		
Croquettes Volaille	5,80 €	7,99 €
Croquettes Parmesan	5,80 €	7,99 €
Croquettes Ardennaise	5,80 €	7,99 €
Croquettes Crevettes Grises	8,00 €	10,99 €

Avantages magasins :

- ✓ Bonnes marges revendeurs (+ 30% / produit)
- ✓ Produits artisanaux – Sans conservateurs
- ✓ Longue DLC - Minimum 14 jours de DLC à la livraison
- ✓ Animation continue de l'équipe commerciale (Promos, dégustations, nouveaux produits)



CASA PACO RETAIL SRL
Commande : atelier@casapaco.be

Fiche 2022

Simon Palermo | 0472 59 13 89
simon@casapaco.be

PERSONNES RESSOURCES

Ressources internes

- TILKIN Arnaud, Responsable commercial de la société « Casa Paco Retail »
Contact : arnaud@casapaco.be | 0473 80 69 11
- THIELENS Florence, Responsable financière de la société « Casa Paco Retail »
Contact : florence.t@casapaco.be | 0472 75 35 80
- VAN DER CRUYS Antoine, Responsable de production de la société « Casa Paco Retail »
Contact: 0494 91 82 32
- VAN DER CRUYS Bernard, Fondateur de la marque « Casa Paco » et Directeur du groupe
« Casa Paco »
Contact : 0479 64 37 77

Ressources externes

- BEUKEN Dominique, Directeur Commercial de la société « RMB »
Contact : 0475 26 57 28
- BUCHE Thierry, Créateur et gérant de la franchise « Poivre & Sel »
Contact : 0497 41 00 98
- KEMPENEERS Jean-François, gérant de la franchise « AD Delhaize » de Awans
Contact : 0495 12 94 00
- MEMURLIN Thomas, Fondateur et gérant de la société « The Huggy's Bar »
Contact : thomas@huggysbar.com
- PIRONET Sarah, Directrice adjointe du « Carrefour » de Flémalle
Contact : sarah_pironet@carrefour.com
- SIRACUSA Fabian, Associé franchisé de 2 points de vente « O'Tacos » (Seraing et Waremme)
Contact : fabiansiracusa23@gmail.com

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et articles de revues

Alon, I., Madanoglu, M., & Shoham, A. (2017, Avril 18). Strategic agility explanations for managing franchising expansion during economic cycles. *Competitiveness review*, 27, (2), 113-131. <https://fr.booksc.org/ireader/64525645>

Batchelor, R.E., Chebli-Saadi, Maliga. (1998), *French for marketing (using french in media and communications): La politique de communication: analyse de l'image de marque*. <https://fr.booksc.org/ireader/78264139>

Farroq, M.S., Salam, M., Fayolle, A., Jaafar, N., & Ayupp, K. (2018). Impact of service quality on customer satisfaction in Malaysia airlines: A PLS-SEM approach. *Journal of air transport management*, 67, 169-180. <https://fr.booksc.org/ireader/67798034>

Fladmoe-Lindquist, K. (1996). International franchising: capabilities and development. *Journal of business venturing*, 11, 419-438. <https://fr.booksc.org/ireader/16423103>

Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ely, M., & Prim-Allaz, I. (2014). *Marketing des services*. Dunod.

Gillis, W.-E., Combs, J.-G., & Yin, X. (2018). Franchise management capabilities and franchisor performance under alternative franchise ownership strategies. *Journal of business venturing*. <https://fr.booksc.org/ireader/72733034>

Han, S.H., Nguyen, B., & Lee, T.-J. (2015). Consumer-based chain restaurant brand equity, brand reputation and brand trust. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 84-93. <https://fr.booksc.org/ireader/45976332>

Hapsari, Raditha, Clemes, Michael, D., Dan, & David. (2017, Mars). The impact of service quality, customer engagement and selected marketing constructs on airline passenger loyalty. *International journal of quality and service sciences*, 9. <https://fr.booksc.org/book/64147254/91fb69>

Kapferer, J.-N., (2014). *The new strategic brand management: advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan page.

- Keller, K.L. (1993, Janvier). Conceptualizing, measuring, and managing customr-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1-22.
- Khan, M. (2018). *Franchise et partenariat : Développer ou intégrer un réseau d'enseignes* (Ed. 7). Dunod.
- Kirby, D.-A., & Watson, A. (1999, Juillet 6). Franchising as a small business development strategy: a qualitative study of operational and failed franchisors in the UK. *Journal of small business and enterprise development*, 6, (4), 341-349. <https://fr.booksc.org/ireader/60287823>
- Kirby, D.-A., & Watson, A. (2003). Overcoming the financial constraints on small firm growth: the case of franchising. *The journal of private equity*, 6, (2), 61-67. <https://www.jstor.org/stable/43504260>
- Le Péchon, M.,(2020). *Guide pratique de la franchise et des réseaux commerciaux: créer, développer et pérenniser son réseau*. Dunod.
- Lévesque, B., (2001). Le partenariat: une tendance lourde de la nouvelle gouvernance à l'ère de la mondialisation: Enjeux et défis pour les entreprises publiques et d'économie sociale. *Annals of public and cooperative economics*, 72(3), 323-338. <https://fr.booksc.org/ireader/8950588>
- Lovelock, H., & Wirtz, J., (2011). *Services Marketing: people, technology, strategy*. (7th Ed.), Pearson Prentice Hall.
- Martorell Cunill, O., & Mulet-Forteza, C. (2010). The franchise contract in hotel chains: a study of hotel chain growth and market concentrations. *Tourism economics*, 16 (3), 493-515. <https://fr.booksc.org/ireader/28305460>
- Mikolajczak, C. (2021, Novembre 5). Les Belges de plus en plus fans de la franchise: le chiffre d'affaires est en moyenne 3,5 fois supérieur à celui des non-franchisés. *La Libre ECO*. <https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/11/05/les-belges-de-plus-en-plus-fans-de-la-franchise-le-chiffre-daffaires-est-en-moyenne-35-fois-superieur-a-celui-des-non-franchises-6EBOOWONCREZPEAFMAAAZV26O4/#:~:text=En%20Belgique%2C%20quelque%2010%20350,sont%20aux%20mains%20de%20franchis%C3%A9s.&text=Le%20march%C3%A9%20de%20la%20franchise,d%C3%A9tail%2C%20restaurants%20et%20caf%C3%A9s%20compris>
- Peters, L. (1996, Décembre 4). The draft unidroit guide to franchising: How and Why. *Uniform law review*, 1, 4, 694-707. <https://fr.booksc.org/ireader/44181100>

Proust, G. (2017). *La franchise: le vade-mecum de l'entrepreneur en réseau*. Ordre des experts comptables.

Sallam, M. A. (2016, Janvier 28). The impact of brand image and corporate branding on consumer's choice: The role of brand equity. *International Journal of Marketing Studiens*, 8 (1), 98-104.
<https://fr.booksc.org/ireader/71377334>

Shahabudin, S.B., The relationship between service quality factors and customer satisfaction towards hotel industry, *School of business innovation and technoprneurship*.
<https://fr.booksc.org/ireader/72328250>

Susanty, A., & Kenny E. (2015, Juin). The relationship between brand equity, customer satisfaction, and brand loyalty on coffee shop: study of Excelso and Starbucks. *Asean marketing journal*, 7 (1), 14-27. <https://fr.booksc.org/ireader/72711349>

Les avantages et inconvénients de la franchise. (2016, juillet 21). <https://ac-franchise.be/fiches-pratiques/les-avantages-et-inconvenients-de-la-franchise>

Supports de cours

En ligne Blaurock, M.A., (2022, Janvier 20). *Marketing servicers management experience* [diapositive PowerPoint]. Tableau noir.
https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/661629/mod_resource/content/1/SBM%20Services_Part%201_full%20slide%20deck.pdf

En ligne Blaurock, M.A., (2022, Janvier 20). *Marketing servicers management experience* [diapositive PowerPoint]. Tableau noir.
https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/661712/mod_resource/content/1/SBM%20Services_Part%202_full%20slide%20deck.pdf

En ligne Bressers, S. (2021) *Management et leadership*. [diapositive PowerPoint]. Tableau noir.
https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/651755/mod_resource/content/1/Management.pdf

En ligne Delcourt, C. & Dessart, L. (2022) *Digital marketing session1/introduction - Services and brand management: Mark9303-1* [diapositive PowerPoint]. Tableau noir.
https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/447177/mod_resource/content/3/MSMA%20Brand_Part%201_2022.pdf

En ligne Delcourt, C. & Dessart, L. (2022). *MSM Brand part 2 - Services and brand management: brand part 2*. [diapositive PowerPoint]. Tableau noir.
https://lola.hec.uliege.be/pluginfile.php/447565/mod_resource/content/1/MSMA%20Brand%20PART%202.pdf

Webographie

Bathelot, B. (2017, Mai 5). *Commerce associé*. Définitions marketing. <https://www.definitions-marketing.com/definition/commerce-associe/>

Bathelot, B. (2020, Juillet 21). *Marque*. Définitions-marketing. <https://www.definitions-marketing.com/definition/marque/#:~:text=La%20marque%20est%20donc%20un,de%20qualit%C3%A9%20et%20de%20service>

Berberian, M., (2022, Avril 26). *Le contrat de licence de marque: quelle utilité?* Captain Contrat. <https://www.captaincontrat.com/protection-des-creations/depot-de-marque/le-contrat-de-licence-de-marque-quelle-utilite-me-berberian>

Bigard, J., Kamli, W., & Karwin S. (2021, Février 15). *Alimentation: la guerre des prix entre la grande distribution et les producteurs*. Franceinfo. https://www.francetvinfo.fr/sante/maladie/coronavirus/alimentation-la-guerre-des-prix-entre-la-grande-distribution-et-les-producteurs_4298441.html

D.S. (2021, Août 16). *Chiffres clés et tendances de la restauration en 2021*. Alioze. <https://www.alioze.com/chiffres-restauration/>

Différence entre le marketing de produit et le marketing de service. (2022). Living in Belgium. <https://fr.living-in-belgium.com/difference-between-product-and-service-marketing-791>

Granger, L., (2022, Mars 7). *Marketing des services: comment développer une activité de service?* Manager-go. <https://www.manager-go.com/marketing/mktg-services.htm>

Granger, R., (2022, Mai 05), *Grille de Blake et Mouton: 5 grands types de management*. Manager go. <https://www.manager-go.com/management/grille-de-blake-et-mouton.htm>

- Kossa, J. (2019, Août 19). *Franchise participative: qu'est-ce que c'est?* Toute la franchise. <https://www.toute-la-franchise.com/vie-de-la-franchise-A31995-franchise-participative-que-est-ce-que-c-est.html>
- Laurent., (2016, Mai 2). *Les 7P du marketing des services*. Service & sens. <https://www.service-sens.com/les-7p-du-marketing-des-services/>
- Lévy, O. (2016, novembre 26). *La symbolique du rouge*. La presse +. https://plus.lapresse.ca/screens/61d8bcae-3ad0-453e-ae20-8ef770f80081__7C__0.html
- P.L. & Agence France Presse.(2022 Février 3). *Covid-19: la restauration commerciale en repli de 35% en 2021 par rapport à l'avant-crise*. BFMTV. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/covid-19-la-restauration-commerciale-en-repli-de-35-en-2021-par-rapport-a-l-avant-crise_AD-202202030050.html
- R.C. (2020, Décembre 8). *Les chiffres clés du secteur food en 2020*. Alioze. <https://www.alioze.com/chiffres-food>
- Schultz, H. (1997). <https://www.goodreads.com/quotes/387870-in-this-ever-changing-society-the-most-powerful-and-enduring-brands>
- Van Laethem, N., Lebon, Y., & Durand-Mégret, B. (2016) *Le marketing des services: servqual*©, Dunod. <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/marketing-services-Servqual-306856.htm>
- Marques de restauration rapide: comment choisir celle qui me correspond?* (2019). Eh! Online. <https://ehonline.eu/marque-de-restauration-rapide/>
- Ristournes: Quand la grande distribution réclame des rabais à hauteur de 500 millions d'euros aux grandes marques*. (2015, Avril 21). Atlantico. <https://atlantico.fr/article/pepite/quand-la-grande-distribution-reclame-des-rabais-a-hauteur-de-500-millions-d-euros-aux-grandes-marques>
- Succursales et franchises, quelles différences?* (2020, Mai 19). Synergiee. <https://synergiee.com/succursale-et-franchise-queelles-differences/mot-dexpert/>

TABLE DES MATIERES

EXECUTIVE SUMMARY – Français	1
EXECUTIVE SUMMARY – English	3
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	7
INTRODUCTION	9
1. MISE EN CONTEXTE DES SOCIETES « CASA PACO »	13
1.1 Le restaurant « Casa Paco »	13
1.1.1 L’histoire du restaurant	13
1.1.2 Le concept du restaurant	13
1.1.3 La cible du restaurant	14
1.1.4 Situation financière du restaurant	14
1.2 L’atelier de production « Casa Paco Retail »	15
1.2.1 Le marché de « Casa Paco Retail »	17
1.2.2 Les clients de « Casa Paco Retail »	18
1.2.3 La situation financière de « Casa Paco Retail »	19
2. LITERATURE REVIEW	21
2.1 Le marché de la restauration	21
2.1.1 La restauration avant 2021 (D.S, 2021)	21
2.1.2 Les nouvelles tendances de la restauration	22
2.1.3 L’arrivée du digital dans le secteur de la restauration	22
2.2 La marque en restauration	23
2.2.1 L’image de marque	24
2.2.2 Customer-Based Brand Equity (CBBE)	26
2.2.3 Management de marque de service	28
2.2.4 Satisfaction client	31
2.3 La franchise	33
2.3.1 Définition	33
2.3.2 Evolution de la franchise	34
2.3.3 Les secteurs de la franchise	35
2.3.4 Le franchiseur	36
2.3.5 Le franchisé	38
2.3.6 Les alternatives à la franchise	39
2.3.7 Le management de franchises	43

3. RESARCH DESIGN	45
3.1 Interviews qualitatives	45
3.1.1 Interviews d'acteurs de la grande distribution	45
3.1.2 Interviews d'acteurs de l'Horeca	47
3.1.3 Interview Marketing	53
3.2 Interviews quantitatives	54
3.3 Récolte d'informations internes	54
4. MISE EN APPLICATION DE LA THÉORIE POUR LE GROUPE « CASA PACO »	55
4.1 Analyse marketing du restaurant	55
4.2 Développement du restaurant en franchise	62
4.3 Positionnement de la franchise « Casa Paco »	65
4.4 Marketing de service	71
5. DISCUSSION	73
CONCLUSION	81
BILAN REFLEXIF	87
LISTE DES ANNEXES	93
PERSONNES RESSOURCES	109
BIBLIOGRAPHIE	111