

## **Chapitre 2**

### **Le Cadre Théorique**

#### **2.1 Les Franchises**

##### **2.1.1 La définition de franchise**

Qu'est-ce que la franchise ?

La franchise se définit comme “une méthode de collaboration entre, d'une part une entreprise, le franchiseur, et d'autre part une ou plusieurs entreprises, les franchisés. Son objet est d'exploiter un concept de franchise mis au point par le franchiseur“ (Thiriez et Panier, 1998).

La franchise est un système de commercialisation de produits et/ ou de services et/ou de technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit, et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur.

Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque des produits et/ou de services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchises écrit, conclu entre les parties à cet effet (Leloup, 1991)

La définition de la franchise reproduite ci-dessus est particulièrement précise. Elle montre bien le caractère étroit de la relation entre des entreprises indépendantes. Le franchiseur accorde au franchisé le droit et l'oblige à exploiter une entreprise en

conformité avec son concept. Le concept du franchiseur est ce qui le rend différent aux yeux de sa clientèle (marque, enseigne, logos, etc.), auquel il faut rajouter l'expérience, le savoir-faire et une collection de produits, de services ou de technologies qu'il a conçu, mis au point ou acquis.

Le franchisé contribue financièrement. Il a l'obligation d'utiliser l'enseigne ou la marque, le savoir-faire et les autres éléments du concept. Le code précise que le savoir-faire est entretenu et développé par le franchiseur qui le transmet au franchisé et encourage la remontée d'information des franchises afin de l'améliorer. Ce savoir-faire est secret parce qu'il n'est pas facilement accessible. Il apporte un avantage concurrentiel au franchisé.

La franchise c'est une des stratégies de marketing les plus efficaces. Elle nécessite, pour le franchiseur, de gros moyens et un personnel qualifié; elle privilégie l'innovation et la communication, elle produit des résultats remarquables à condition qu'elle soit bien gérée.

Le but principal de la franchise, est normalement un objectif de profit de toutes les entreprises. Il y a donc un changement rapide d'échelle pour la comparaison des résultats: du local au régional, du régional au national, du national à l'international.

La franchise est organisée en réseau dont le franchiseur doit assurer la survie. Constitué du franchiseur et des franchisés, le réseau contribue lui-même au succès. Le concept devra avoir été utilisé déjà pendant un moment pour que le réseau se développe vraiment.

Franchiseur et franchisé s'apportent une information l'un à l'autre. Le franchiseur cherche à faire progresser le concept et à assurer une assistance technique. Le franchisé doit fournir aux franchiseurs les données nécessaires à une bonne gestion. Les quatre éléments fondamentaux de la franchise sont donc :

- L'enseigne de la marque, c'est-à-dire la mise à disposition et l'usage obligatoire des signes qui marquent la clientèle.
- Le savoir-faire, qui est mis à disposition et dont l'usage est obligatoire.
- La mise à l'épreuve du savoir-faire.
- La constitution d'un réseau dans lequel il y a un échange réel d'informations et une direction par le franchiseur.

### **2.1.2 Le Concept**

Selon Thiriez et Panier (1998), le concept comprend trois éléments :

#### *Les signes qui marquent la clientèle*

- Le franchiseur garantit au franchisé la possibilité d'utiliser ces signes qui marquent la clientèle. Il doit notamment garantir au franchisé et dans le temps ses droits sur la marque.
- Le franchiseur entretient et développe l'image de marque.
- Le franchiseur contrôle le franchisé au niveau de l'utilisation de la marque ou de l'enseigne et des autres signes distinctifs. Tout cela est écrit dans le contrat.

A l'issue du contrat, le franchiseur vérifiera que l'ancien franchisé n'utilise plus les signes distinctifs de sa marque. Si la zone d'exploitation est limitée, mais que le franchisé a l'exclusivité sur celle-ci, le franchiseur précise dans le contrat les conditions de l'utilisation.

### *Le savoir-faire*

Le franchiseur garantit au franchisé la possibilité d'utiliser le savoir-faire qu'il entretient et développe.

Le franchiseur par une information (processus) et une formation adaptées le transmet au franchisé et contrôle le respect de ses consignes.

Le franchiseur encourage la remontée d'informations provenant des franchisés afin d'améliorer le savoir-faire.

Dans toute la durée du contrat, le franchiseur empêche toute communication du savoir-faire, en particulier à l'égard de réseaux concurrents, ce qui serait dangereux pour le réseau de franchise.

### *La collection de produits, services et technologies*

Le franchiseur apporte au franchisé une gamme de produits, services et technologies qu'il a conçu, mis au point ou acquis.

L'exclusivité réservée au franchisé, si elle existe, est clairement précisée. Le franchisé sait sur quoi porte l'exclusivité.

Le franchiseur vérifie tout le temps que la collection de produits et de services offerts au consommateur est bien celle de son image de marque. Pour cela, il utilise parfois une clause d'achats exclusifs, surtout lorsque les produits portent la marque du franchiseur.

### 2.1.3 Les quatre acteurs

Leloup (1991) a indiqué quatre acteurs :

*Le franchiseur est un entrepreneur indépendant*

Le franchiseur a les droits sur les signes de ralliement de la clientèle comme par exemple une enseigne ou une marque protégée (trademark). Les droits doivent être d'une durée au moins égale à la durée du contrat et portent sur un ensemble de produits, services et technologies. Le franchiseur a mis au point et exploité un concept original dans plusieurs magasins pour apprendre et vérifier si le concept est bon. Ensuite, il apporte aux franchisés une formation pour qu'ils utilisent son concept. Il fait la promotion de sa marque, la recherche et l'innovation. Il apporte les moyens humains et financiers afin de développer son concept dans le temps. Il est lié à ses franchisés par un contrat répondant aux règles du Code de déontologie européen de la franchise.

*Le franchisé est un entrepreneur indépendant, sélectionné par le franchiseur.*

Le franchisé doit avoir un esprit d'entreprise. Il est responsable des moyens humains et financiers qu'il apporte ou utilise. Il est aussi responsable devant la loi des actes accomplis dans le cadre de l'exploitation de la franchise. Il participe à la réussite du réseau de franchise. Il adhère donc au « principe d'homogénéité » de ce réseau tel que l'a écrit le franchiseur dans le contrat.

*Le réseau de franchise est constitué du franchiseur et de ses franchisés, tous porteurs de la même enseigne.*

La force d'une enseigne ou d'une marque est qu'elle influence d'une manière très importante l'achat du consommateur. Cette enseigne ou marque garantit la qualité du

service apporté au consommateur. Cette garantie est assurée par la transmission et par le contrôle du respect du savoir-faire et par la mise à disposition d'une gamme de produits, services ou technologies qui évolue et qui progresse. Le franchiseur se doit de contrôler le respect de tous les éléments constitutifs de l'image de marque par les franchisés, ceci afin de protéger le consommateur et les franchisés eux-mêmes.

*Le consommateur est une personne qui achète pour son usage des produits et des services.*

C'est l'acteur le plus important de la franchise, mais aussi le plus difficile à comprendre. Ses habitudes de consommation varient selon son environnement et sa culture. Elles sont différentes selon sa situation géographique. Il n'existe pas de consommateur-type. L'entreprise a donc besoin de s'adapter chaque fois pour répondre à ses attentes. Le consommateur évolue rapidement et l'entreprise est obligée de suivre les changements qu'il décide. Le client change souvent d'avis et il est difficile de le garder toujours. Il achète moins, et surtout, il achète mieux et cherche "autre chose" dans la consommation. Il est mieux informé qu'avant et attend plus de service dans ses achats. Il préfère les produits de base pour mieux profiter de ses envies. Il choisit plus qu'avant et compare beaucoup. Il réfléchit plus et prévoit davantage ses achats. Il planifie. Le consommateur des années 90 et 2000 achète mieux, au bon prix, dans la quantité nécessaire.

## 2.1.4 Les caractéristiques

On peut dégager les caractéristiques essentielles de la franchise (Thiriez et Panier, 1998) :

### 2.1.4.1 Le contrat

- Il s'agit d'un contrat synallagmatique, écrit, conclu entre deux contractants, le franchiseur et le franchisé, qui sont des entreprises juridiquement et financièrement indépendantes. La notion d'indépendance est sous-jacente dans toutes les définitions précitées.
- Cette notion d'indépendance est très importante, en particulier pour éviter que le franchiseur ne contrôle la gestion: Le franchiseur ne peut pas et ne doit pas intervenir dans la gestion du franchisé. Son contrat risquerait d'être annulé ou il pourrait aller en justice.
- Le contrat comporte la transmission d'un concept, par le franchiseur au franchisé, dont il est propriétaire et qu'il a déjà expérimenté, moyennant une rémunération directe ou indirecte versée au franchiseur par le franchisé. C'est ce que nous allons voir par la suite.
- Enfin, il doit y avoir mise au point et contrôle permanent du concept par le franchiseur : les contrats sont souvent conçus pour de longues durées : 10 ans, voire 20 ans : des concepts parfaitement au point au moment où les contrats sont signés risquent de mal vieillir et donc de perdre de la rentabilité s'ils ne sont pas améliorés en permanence. Le franchiseur doit apporter en permanence à ses franchisés une assistance commerciale et technique pendant toute la durée du contrat. C'est une obligation.

#### 2.1.4.2 Obligations du franchiseur

- Le franchiseur doit s'engager à communiquer et à transférer son savoir-faire au franchisé.
- Il s'oblige à assurer au franchisé la formation initiale nécessaire.
- Le franchiseur s'engage à fournir l'assistance et les conseils nécessaires, tout au long de l'exécution du contrat.
- Informer au franchisé de l'évolution et des développements du savoir-faire, y compris quand le mérite en revient aux autres franchisés.
- Il s'engage aussi à réserver une exclusivité territoriale au franchisé en s'obligeant à ne pas signer des accords de franchise avec d'autres entreprises dans la zone concédée en exclusivité.

#### 2.1.4.3 Obligations du franchisé

- Au niveau des obligations financières, il est, en général, écrit dans le contrat que le franchisé doit donner une somme représentant un droit d'entrée dans le réseau. Il doit aussi donner régulièrement une partie du chiffre d'affaires obtenu.
- Clauses de non-concurrence, le franchisé s'engage à ne pas mener d'activités économiques pouvant entrer en concurrence avec celle du franchiseur ou du réseau auquel il appartient.
- Obligations d'approvisionnement exclusif, le franchisé s'oblige à acheter exclusivement les produits fabriqués par le franchiseur ou les fournisseurs indiqués par celui-ci.
- Chiffre d'affaires minima, le franchisé s'engage à réaliser un chiffre d'affaires minimum. Celui-ci est imposé pour le franchiseur.
- Contrôle exercé par le franchiseur, c'est le contrôle et la supervision de toutes les clauses antérieures, et dont le franchiseur va vérifier qu'elles sont bien réalisées.



#### 2.1.4.4 L'information précontractuelle :

L'information précontractuelle est très importante pour permettre aux différents acteurs de s'engager en ayant tous les éléments. Les informations sont nombreuses. Plutôt que d'en présenter une longue liste, mieux vaut insister sur les points qui concernent le plus les professionnels du chiffre.

Les informations concernent essentiellement :

- la présentation du franchiseur, de son entreprise et de ses résultats.
- la présentation du réseau d'exploitants : les franchisés plus d'autres exploitations sous d'autres formes.
- le marché.
- l'ensemble du projet de contrat.
- les investissements et les dépenses spécifiques à la franchise.

#### 2.1.4.5 Clause de confidentialité :

Les informations apportées par le franchiseur au franchisé dans le cadre des informations précontractuelles sont souvent confidentielles. Il arrive donc souvent que le franchisé signe une clause qui l'oblige à respecter le secret des informations apportées durant les réunions.

## **2.1.5 Différentes catégories de franchises**

### 2.1.5.1 Par secteur

Il y a généralement quatre types de franchises selon le secteur d'activité (Marot, 1997).

#### *Franchise industrielle*

Elle concerne la production industrielle ou agricole réalisée selon des normes définies à l'avance. Un industriel apporte à un autre industriel son savoir-faire et le droit de vendre ses produits. Cette formule intègre souvent l'ingénierie, la cession de licence, de brevet ou de marque et même la fourniture de composants spécifiques. (Par exemple, Coca-cola fournit l'extrait nécessaire à la confection de la boisson, Yoplait, le ferment pour yaourts). En agriculture, un bon exemple serait dans la production de semences.

#### *Franchise de production*

Pour le franchiseur, les avantages ne sont pas négligeables. Et notamment, il assure la vente de sa production dans un créneau de distribution spécifique et est sûr d'obtenir une certaine part de marché. Par contre, il doit se familiariser avec la distribution. Le franchisé y trouve une sécurité d'approvisionnement et, généralement, la puissance d'une grande marque. Il bénéficie de cette image. Mais il n'aura pas beaucoup de liberté en choisissant ses produits et devra les acheter au prix qui, souvent, a été décidé par le franchiseur.

### *Franchise de distribution*

Le franchiseur fait fabriquer ses produits par différents fournisseurs. Il intervient en tant que centrale d'achat. Il acquiert alors des produits qui seront ensuite commercialisés par son réseau de franchisés. On y trouve les franchises de libre-service alimentaire, beaucoup de boutiques de vêtements, les produits importés, etc.

### *Franchise de services*

Ces franchises ont beaucoup de points communs avec les autres présentées ci-dessus. En effet, le savoir-faire est essentiellement au niveau de la commercialisation. Elles se développent rapidement, car l'apport de départ pour le franchisé peut être très limité. Elles concernent des secteurs très divers, comme le service spécialisé aux particuliers, la restauration, la réparation automobile, l'hôtellerie, etc. C'est le modèle le plus développé.

#### *- La Restauration Rapide (Fast-Food)*

La franchise de restauration rapide (qui se rapproche largement du fast-food) est une franchise de service dans laquelle le produit de base, la nourriture et la boisson sont préparés sur le site et où l'on attend que les clients réalisent eux-mêmes les autres activités de services que l'on peut trouver dans la restauration classique. Selon Tordjman (1988), c'est un exemple clair d'une franchise qui gère une enseigne, un savoir-faire, et un produit.

Le franchiseur se charge de fournir au franchisé le savoir-faire qui permet d'optimisation les procédures et les manières d'apporter le service au client. La franchise de restauration rapide est un modèle qui a pris beaucoup de force avec les années. Il est

stimulé par des styles de vie particuliers. Le point commun réside dans le besoin et le désir d'un repas rapide et pas cher.

#### 2.1.5.2 Par niveau d'intégration

Il existe différentes catégories de franchises en fonction du degré d'implication du franchiseur et des franchisés dans leur partenariat. Les franchiseurs peuvent en effet avoir un intérêt différent de celui du candidat franchisé.

- Franchise corner (ou partielle) : elle s'adresse principalement à des commerçants traditionnels, cette formule permet de vendre dans une partie de magasin les produits du franchiseur.
- Franchise associative : le franchiseur prend une participation dans le capital de ses franchisés. Cela permet surtout au franchiseur de mieux contrôler ses franchisés.
- Franchise financière : elle permet de faire la différence entre le franchisé (apporteur de capital) du manager/gestionnaire (salarié du franchiseur ou du franchisé). On trouve cela surtout quand les investissements sont très élevés, comme dans l'hôtellerie.
- Master Franchise : c'est une franchise accordée sur un territoire donné (pays ou région, généralement), avec un droit pour le master franchisé de créer des franchises locales. Elle s'utilise plus particulièrement dans les pays importants (ex: Etats-Unis) ou pour exporter une franchise.
- Franchise mixte : c'est quand des franchiseurs offrent aux franchisés, en plus de leurs propres produits, des services liés ou utilisant ces produits. Cela se dit aussi pour désigner les réseaux qui utilisent à la fois des succursales et la franchise pour leur développement.

Les franchisés sont aussi catalogués selon le nombre de franchises, ils sont propriétaires.

- Multi franchise : c'est le franchisé propriétaire de plusieurs points de vente d'une même chaîne.
- Pluri franchisé : c'est le propriétaire de plusieurs points de vente de chaînes différentes.

### **2.1.6 Les Points forts**

Pour le franchisé, cette formule lui permet de bénéficier, dès le début de son activité, des produits et des services d'une marque déjà très connue et d'une clientèle potentielle déjà intéressée ou motivée par cette marque, tout en restant indépendant devant la loi et en contrôlant la gestion, c'est un vrai travail d'entrepreneur (Alcazar, 2001).

Pour le franchiseur, il peut multiplier rapidement les points de vente de son enseigne et assurer une implantation nationale ou internationale, sans immobiliser les capitaux nécessaires à croissance ou à son expansion. Il peut également mieux connaître le ou les marchés étrangers, car ses franchisés ont une bonne connaissance du terrain. Cela permet de prendre plus facilement des décisions sur certains points essentiels (prix, marketing, produit). Le système lui permet une gestion rigoureuse, dans la mesure où il sait d'avance à qui il va vendre, à quel moment, pour quel moment et même quand il sera réglé par ses franchisés.

### 2.1.7 Les points faibles

Pour le franchiseur,

- Il n'existe pas de lois particulières pour la franchise et le franchisé a un statut différent d'un pays à l'autre, selon la jurisprudence qui y est établie.
- Il est difficile de contrôler des franchisés dans les pays lointains ou culturellement très différents de son pays d'origine, surtout quand on est présent dans de nombreux pays à la fois. En général, on résout ce problème en accordant des master franchises ou en créant des filiales.
- Le coût est non négligeable pour un franchiseur qui respecte toutes ses obligations notamment en matière de formation, d'installation, de promotion. En effet, il comprend les frais de déplacement et d'étude de marché, la création d'un cadre juridique de travail, les frais de fonctionnement pour les premières années, les frais de publicité, de promotion, les frais de relations publiques, de prospection du marché, de recrutement et de lancement de la franchise

Pour le franchisé :

- L'incompétence du franchiseur : celui-ci est fragile, car sa trésorerie est d'abord très bonne grâce aux droits d'entrée des premiers franchisés, mais quand il ne reste plus que les redevances, la situation se complique.
- Le niveau des droits d'entrée, souvent considéré comme élevé par les franchisés.

### **2.1.8 Les raisons d'échec**

La franchise n'est pas une du tout sans risque. Le franchisé doit donc analyser les raisons d'échec, afin d'éviter les pièges éventuels. Il doit aussi cultiver les facteurs pouvant lui assurer plus de chances de réussite.

Avant toutes choses, le candidat doit s'assurer qu'il est fait pour le métier considéré, sinon l'échec est assuré. Le métier, c'est celui de responsable d'une PME. Mais il y a aussi le choix du secteur d'activité. C'est vrai que c'est ne pas nécessaire d'avoir une expérience antérieure dans le métier et que le franchiseur va lui donner tous les outils essentiels pour la gérer, mais de toutes façons, la franchise ne va pas fonctionner seule.

Le franchisé doit s'assurer que l'emplacement est bon et adapté au métier considéré. Le franchiseur va l'aider à sélectionner son emplacement, mais le choix final est bien celui du franchisé. Il doit s'assurer et s'informer des évolutions du commerce dans sa zone, ainsi que des projets urbains et routiers.

Le franchisé doit prendre en compte, dans l'analyse de ses besoins, la trésorerie d'exploitation nécessaire, non seulement pour son activité habituelle, mais également pour son développement. Les changements dans l'activité doivent être prévus. Et si les plans prévisionnels prévoient une bonne arrivée sur le marché, comment le franchisé pourra-t-il faire face à une baisse exceptionnelle ou à un démarrage plus lent que la normale ?

Une des raisons plus classiques d'échec, c'est quand le franchisé commence jouer le jeu du franchiseur. Après avoir acheté le concept et acquis la formation, il arrive souvent que le franchisé, se sentant chef d'entreprise, commence à faire des

investissements de formation ou de publicité. Il considère qu'il achète à des meilleures conditions en dehors de la centrale. Il est irrité par les conseils du franchiseur. Il renâcle à payer ses royalties dont il ne voit plus la justification. Il veut modifier l'assortiment, la communication, le mobilier, etc. Et en général, c'est pourtant lui qui sera le grand perdant, car il ne bénéficiera plus de tous les services et apports de la franchise, en dehors de l'enseigne (Alcazar, 2001).

### **2.1.9 Les raisons de succès**

Comme bien souvent, les raisons du succès sont d'abord à l'opposé des raisons de l'échec. La recette fonctionne très bien quand on dispose d'un excellent commerçant et meneur d'hommes, avec des moyens financiers adaptés, un bon emplacement et qui joue à fond le jeu de la franchise. On peut ajouter quelques éléments, comme une grande force de travail, une capacité à développer plusieurs entreprises, le goût de risque, etc.

Les franchisés d'hier ne sont pas les mêmes qu'aujourd'hui. L'élévation du degré d'exigence, la volonté de comprendre, le refus de l'autorité non justifiée par la compétence, l'élévation du niveau culturel se manifestent parmi les commerçants. Le niveau de formation moyen des franchisés augmente très rapidement. Il n'est plus rare de voir de jeunes diplômés du supérieur devenir franchisés.

Cependant, pour avoir un succès, ces franchises doivent s'adapter à la culture du pays, du consommateur. Puisque ceux-ci vont accepter ou refuser ce nouveau concept.



## **2.2 CULTURE**

### **2.2.1 La culture**

#### **2.2.1.1 La notion de la culture**

Selon Trompenaars (1993), "la culture, est la manière de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente son identité spécifique. Elle inclut les objets concrets produits par le groupe".

Une culture est un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comment on le ressent, que faire et comment procéder pour réaliser cela.

Hofstede (1991) dit, que « la culture est le produit, provisoirement stabilisé, de conduites dominantes ».

La culture correspond à un ensemble de normes, de valeurs, de comportements et de créations qui distinguent les membres d'un groupe des membres d'autres groupes. C'est un instrument qui guide et détermine le comportement. Elle est créée par l'homme, acquise et non innée et rassemble les individus : le terme culture est employé dans le sens de culture familiale, régionale et à différents autres niveaux.

La culture évolue : l'environnement varie et provoque des changements lents dans les comportements et les valeurs. Ces changements sont d'autant plus lents que tout dans une culture conduit à renforcer la façon de penser sur laquelle elle se fonde. La perception de la culture est subjective, car elle fait partie de l'individu.

### **2.2.1.2 Les manifestations de la culture**

Geert Hofstede (1991) a distingué quatre manifestations de la culture : symboles, rites, héros et valeurs. Les trois premiers sont appelés expressions de la culture.

Les symboles sont les mots, gestes, images ou objets qui ont une signification particulière reconnue seulement par ceux qui partagent une même culture. De nouveaux symboles sont facilement développés et d'autres plus anciens disparaissent rapidement, Les symboles représentent une manifestation de culture plus superficielle. Mcdonald's, Coca-cola, Nike sont des exemples de marques devenues symboles globaux. Elles peuvent cependant avoir différents sens pour les Américains que pour des Chinois.

Les héros possèdent des caractéristiques que l'on apprécie dans une société et servent de modèle pour le comportement, même des personnages de « cartoons » comme Astérix ou Superman. Ceux-ci peuvent dans ce cas se faire connaître globalement, mais les histoires dans lesquelles ils jouent développent souvent un caractère local. Diverses réactions ont été appréciées différemment selon les pays.

Les rites sont des activités collectives considérées comme essentielles à l'intérieur d'une culture : la façon de saluer par exemple. Les fabricants utilisent et créent des rites autour de leurs produits pour les différencier de la concurrence. La restauration rapide (fast-food) est devenue un rituel global. Une idée ou un concept peut ainsi traverser les frontières, mais l'exécution devra être adaptée car plusieurs aspects de la publicité ne peuvent pas voyager.

Ce sont les expressions de la culture : habillement, langage, habitudes alimentaires. Le mot culture est dans ce cas lié à une société, signifiant une manière de vivre adoptée par un groupe.

Les valeurs sont au centre de la culture. Les gens ne sont pas conscients de leurs valeurs, qu'ils ont apprises sans s'en rendre compte, il est donc difficile de les observer. Un mot servant de marque d'une valeur dans une culture peut également servir de marque d'une autre valeur dans une autre culture. La culture globale se rattache aux expressions de la culture, or les valeurs fondamentales ne sont pas devenues globales et varient selon les cultures.

### **2.2.1.3 L'influence de la langue**

La langue influence mais est aussi une expression de la culture. La structure du langage a une influence forte sur la perception. Cela implique que la vision du monde dépend de la structure et des caractéristiques de la langue. La langue est non seulement un instrument pour décrire les événements mais elle les forme aussi. Des mots spécifiques à une culture migrent vers d'autres langues s'ils expriment un concept unique : sandwich, sauna, kamikaze, mafia, etc.

La culture influence le comportement des hommes d'affaires, des employés, des consommateurs et des partenaires de l'organisation engagée dans le développement international de ses marchés. Les managers quand ils prennent des décisions, comme les consommateurs dans leurs achats conservent toujours des valeurs fortes liées à leur culture.

Néanmoins, pouvoir analyser une culture est vraiment compliqué. "Ce qui est considéré comme poli dans une culture, peut être obscène pour une autre. Il est donc important, de connaître une grande partie de ce que chaque chose signifie dans un autre pays? Comme le langage corporel par exemple, faire un anneau avec l'index et le pouce peut signifier « argent » pour un Japonais, « c'est OK » pour un Américain, « c'est nul » pour un Français et « je vais te tuer » en Afrique du Nord" (De Mooij, 1998).

## **2.2.2 La culture d'entreprise**

“Le commerce est profondément lié à la culture des peuples et ce n'est pas le moindre des mérites de la franchise que de savoir entrer dans la culture de son partenaire franchisé. Il ne suffit pas de lui vendre des produits ou des services, il faut aussi lui vendre une culture d'entreprise“ (Hampden, 1992).

Ainsi, il est donc normal de s'interroger sur la culture d'entreprise et les éléments qui la composent afin de mettre en évidence les caractéristiques qui permettent aux employés d'une entreprise étrangère de travailler ensemble au delà des différences culturelles.

Les entreprises se trouvent face à une multiplicité de cultures : culture nationale, culture d'appartenance sociale ou liée au statut (ouvrier, technicien, agent de maîtrise, cadre, etc.), culture historique, culture de métier et un ensemble regroupant avec plus ou moins d'homogénéité ces différents groupes d'appartenance : la culture d'entreprise. Ces différentes cultures influencent le comportement des membres d'une organisation. La culture conditionne les attitudes, les processus et les systèmes de communication.

### **2.2.2.1 Définition de la culture d'entreprise**

“La culture organisationnelle est un processus socio dynamique et un ensemble de connaissances (perceptions, jugements, intuitions, informations, stratégies, valeurs, etc.) utilisées par des groupes afin de se doter de meilleurs moyens de survie dans un monde caractérisé par des relations antagonistes entre les personnes et les groupes“ (Bertrand, 1998).

“La culture d’une organisation n’est pas nécessairement un tout homogène. Une grande organisation en particulier peut posséder des sous cultures, formées par les différents groupes d’acteurs qui les composent. Mais la culture de l’organisation faite partie intégrante de l’identité de l’entreprise“ (Trompennars, 1993).

Lorsque l’entreprise fait ses premiers pas, elle se trouve un peu confuse. Après quelques années, l’entreprise a vécu assez d’événements importants pour écrire son histoire. Elle se retourne sur le passé pour y puiser un sens à son présent. Ainsi, elle invente ses propres valeurs et on explique aux jeunes embauchés les moments difficiles qu’elle a traversé.

La tendance actuelle des idées consiste à insister sur les liens qui unissent les performances de l’entreprise à des aspects de cohésion et d’adhésion du personnel dans l’entreprise. Ces attitudes et ces sentiments sont perçus comme des valeurs partagées par la majorité des employés d’un même organisme.

#### **2.2.2.2 Caractéristiques de la culture d’entreprise**

La culture d’une organisation “définit un comportement approprié, relie, maîtrise les individus et impose certaines solutions là où il y a ambiguïté. Elle gouverne la façon dont une entreprise traite l’information, ses relations internes et ses valeurs. Enfin, elle fonctionne à tous les niveaux, du subconscient au manifeste“ (Hampden, 1992).

Les caractéristiques les plus importantes de la culture d’entreprise sont les suivantes :

- Ce sont les individus qui élaborent la culture : elle leur sert à renforcer les idées, les sentiments et les informations qui correspondent bien avec leurs croyances.
- La culture peut récompenser l'excellence : les cultures incarnent les besoins et aspirations des membres d'un groupe. C'est pourquoi l'élaboration même de leur culture est satisfaisante et source puissante de motivation.
- La culture donne un sens et adopte des points de vue cohérents : il est impossible d'estimer à sa juste valeur la culture d'entreprise tant qu'on n'a pas compris que ses actes sont la conséquence logique de ses croyances.
- Les cultures donnent à leurs membres un sens de la continuité et de l'identité : c'est seulement si les croyances sont partagées et affirmées qu'une entreprise peut conserver le sens de son identité et de sa continuité.
- Une culture est un état d'équilibre entre des valeurs opposées : toute culture n'est pas uniquement une division du travail, mais aussi une intégration de ce travail dans un ensemble équilibré.
- Les cultures sont des structures : elles persistent dans le temps et se manifestent dans l'ensemble de l'organisation.
- La culture est affaire de communication : elle facilite la communication, le partage de l'expérience et l'information.
- Les cultures peuvent interagir les unes avec les autres.

### **2.2.2.3 Les composantes de la culture d'entreprise**

Trois niveaux composent la culture d'entreprise : le fondamental, le stratégique et le démonstratif qui désigne les faits culturels (Hampden, 1992).

#### *Les valeurs organisationnelles*

Ce premier niveau comprend les fondements de la culture tels que les valeurs, les perceptions des rôles, les relations de pouvoir, les rêves, les désirs inassouvis, les frustrations.

Toute culture organisationnelle repose sur un ensemble de valeurs qui servent à orienter les actions des membres c'est à dire tout ce qui sert à fonctionner, implicitement ou explicitement, les choix et les actions au sein d'un groupe. De plus, ce sont les valeurs qui guident les communications, les comportements, les jugements et les perceptions des personnes dans une organisation. On trouve à ce niveau les croyances, les attitudes, les prises de position fondamentales, les hypothèses de base, les représentations mentales, les désirs, les rapports de pouvoir, bref, la culture d'une organisation.

De plus, on peut s'interroger sur la notion des clans. En effet, Wilcock soutient que les corporations sont structurées selon les règles qui gouvernaient les tribus dans le passé. Ainsi, il soutient que les entreprises ayant une forte culture sont organisées comme des clans avec ses « chefs » et ses « esclaves », c'est-à-dire les services du personnel et les syndicats.

### *Les stratégies culturelles* □

Ce deuxième niveau, intermédiaire, comprend les idéologies et les explications.

La stratégie au sein d'une entreprise peut se définir comme une théorie à propos de l'identité d'une organisation en fonction de ses actions passées. Tandis qu'une forte culture à un faible besoin de stratégie, une organisation qui a des conflits internes aura besoin de fortes stratégies culturelles, c'est-à-dire des procédures, des programmes, des budgets, etc.

### *Les faits culturels*

Ce dernier niveau comprend l'ensemble des rites, des symboles, des initiations, des histoires, des slogans et des discours.

La culture organisationnelle se traduit dans des faits concrets, des rites que les personnes peuvent interpréter. Nous y trouvons entre autres les productions culturelles, les textes, les histoires, les règles, les comportements, les cérémonies, les journaux d'entreprise, les conventions, etc. Ils servent tous à la diffusion de la culture.

En effet, la culture organisationnelle est un outil de communication. Un journal, par exemple, que ce soit celui de l'administration, du syndicat, ou autre, sert non seulement à transmettre de l'information mais aussi à constituer la culture d'une organisation, à lui donner une certaine réalité. Enfin, tous ces outils servent à défendre une cause, un système, une idéologie, une philosophie de l'organisation, la pensée de l'entreprise.



#### **2.2.2.4 Les types des cultures d'entreprises**

“L'organisation est une construction subjective et le personnel y aura une vision de son environnement qui dépendra de ses propres orientations culturelles. Ainsi, les organisations suivent des modèles et on leur attribue certaines caractéristiques“ (Trompennars, 1993).

Pour élaborer ces modèles, trois aspects de la structure de l'organisation sont utilisés : la relation existant entre les salariés et l'organisation : le système d'autorité, définissant supérieurs et subordonnés et la vision générale du personnel sur l'avenir de l'organisation, ses objectifs, ses buts, ainsi que la place des salariés dans cet ensemble.

##### *Familiale*

La culture familiale, elle, est personnalisée, avec des relations individuelles très fortes et hiérarchiques. Cette culture d'entreprise est axée sur le pouvoir. Le patron est considéré comme un père qui prend soin de son personnel. Au mieux, dans une telle culture, les membres de l'organisation exerceront leur pouvoir par délégation. Les patrons acquièrent un certain sens du pouvoir et une confiance au contact de leurs subordonnés. La pression est plus morale et sociale que financière et juridique.

Les cultures familiales rencontrent des difficultés avec les organisations qui utilisent les équipes de projet. Il s'agit là d'une structure de type matriciel, où l'autorité est divisée. Ils ont un patron et ils en ont un autre dans le cadre du projet. Ils ne savent pas comment être loyal envers l'un et l'autre.

Les membres de la famille sont satisfaits de la qualité des relations entre eux. Aussi peuvent-ils être motivés davantage par la considération et les appréciations favorables que par l'argent.

### *Tour Eiffel*

La culture de type Tour Eiffel, ce nom vient du fait que sa structure est en pente, symétrique, étroite au sommet et large à la base. C'est une division bureaucratique du travail, avec différents rôles et fonctions. Ces postes sont coordonnées au sommet par une hiérarchie. Si chacun joue son rôle, alors le travail sera réalisé comme prévu. Le chef d'unité peut surveiller la réalisation des différents travaux. Un manager peut surveiller la tâche de plusieurs chefs d'unité et ainsi de suite en remontant la hiérarchie.

Dans les entreprises Tour Eiffel, les carrières sont grandement favorisées par la formation scolaire. Au sommet des entreprises allemandes et autrichiennes, qui sont de parfaits modèles Tour Eiffel, il y a des titres de professeur ou docteur sur les portes des bureaux, ce qui est très rare en Amérique para exemple.

Dans cette culture, les relations personnelles peuvent fausser les jugements, engendrer le favoritisme, multiplier les exceptions aux règles et mal définir les limites et les responsabilités.

Le sens du devoir est important pour ce modèle, car chacun prend les choses de façon très personnelle et profonde.

## *Missile guidé*

La culture du missile guidé est orientée vers la mission à accomplir. Généralement, il s'agit de missions dont sont chargées des équipes ou des groupes formés pour un projet. Les membres de l'équipe n'occupent pas des postes définis à l'avance et c'est pourquoi cette culture diffère de la culture de rôle.

C'est l'expérience du groupe, fondée sur le travail de chacun, qui dira comment ces ensembles vont pouvoir fonctionner. Au départ, tous les participants sont égaux, dans la mesure où leur contribution relative n'est pas encore connue. Il n'y a pas de liens affectifs ni d'engagements mutuels dans cette culture.

La motivation constitue un élément essentiel de cette culture. Les membres du groupe apportent leur enthousiasme au projet, ils s'y identifient, ils luttent pour le réaliser. Il y a une tendance à l'individualisme, mais ils peuvent travailler ensemble en évitant de se connaître intimement. Leur culture est celle du management par objectif et ils savent qu'ils sont payés en fonction des réalisations.

Ces modèles peuvent toutefois influencer la stratégie internationale des entreprises et la culture peut freiner tout mouvement vers l'international. Ceux qui ont une vision universaliste des choses ont tendance à créer des structures pour le monde entier qui sont le produit des valeurs de leur seul pays. Ceux qui ont une vision individualiste peuvent réaliser des structures multinationales où les particularités de chaque pays sont respectées.

Les cultures d'entreprise de type familial peuvent connaître la réussite dans leur pays d'origine, mais il est possible qu'elles rencontrent des difficultés en passant à l'étranger.

Les cultures de type Tour Eiffel peuvent être rejetées dans les pays où le style familial est traditionnel, en particulier si la Tour Eiffel applique des idées de base étrangères.

Les cultures de type « missile guidé » vont souvent s'opposer aux cultures familiales, car elles n'entretiennent pas de relations durables et elles supposent un double rattachement.

#### 2.2.2.5 Les valeurs essentielles

Il existe plusieurs valeurs essentielles pour favoriser le succès des entreprises en encourageant le développement, le renforcement des capacités créatives et l'apport des employés:

- *La courtoisie et le respect envers les employés.*

Une des raisons principales du manque d'identité culturelle et d'engagement personnel dans beaucoup d'entreprises est le mauvais exemple donné par les dirigeants et le manque de respect qu'ils démontrent vis-à-vis des opinions et des sentiments des employés.

- *La confiance, la communication, le support mutuel et la légitimation de l'apprentissage par l'analyse des erreurs.*

Les organisations efficaces et possédant une culture d'entreprise efficace ont toutes une existence et un travail effectué dans un climat de confiance, de sincérité avec une bonne collaboration entre les employés. Les problèmes et les échecs ne

doivent pas être cachés, la réaction constructive est d'analyser, d'affronter ses erreurs et les difficultés et de prendre les mesures nécessaires.

*- Le travail en équipe.*

Afin d'atteindre une bonne créativité et une bonne productivité, il est préférable de travailler en équipe au lieu de continuer à organiser le travail en tâches individuelles.

*- Réduire la hiérarchie et accroître l'autonomie.*

Les entreprises efficaces et saines travaillent dans le but de réduire les niveaux d'autorité hiérarchiques. En effet, les changements dans la manière de traiter les employés en les traitant en individus adultes, chacun avec ses critères de succès et ses besoins, peuvent être une des innovations les plus spectaculaires à mettre en place dans toute entreprise.

*- La participation pour le changement.*

La participation amène par exemple la libre communication, le fait de traiter des individus avec respect, l'encouragement de leurs efforts dans le modèle de changement en obtenant leurs opinions et en les écoutant.

*- L'intérêt réel pour une qualité de vie.*

Une performance de qualité ne peut se développer que dans le cadre d'une bonne relation psychologique entre l'individu et l'entreprise. Il faut donc penser à répartir

le travail et les responsabilités de meilleure manière pour éviter le mauvais stress qui peut amener une faible performance, moins de créativité et de mauvaises relations avec les clients.

N'importe quel type de culture d'entreprise, et sans importer quels valeurs sont soutenus, toute activité réalisé par une entreprise doit être destiné au consommateur, puisque celui-ci va décider le futur de l'entreprise ou franchise.

### **2.2.3 Le consommateur**

“Le consommateur représente tous les individus et ménages qui achètent ou se procurent des biens et des services pour leur usage personnel. De nombreux facteurs influencent leur consommation. En effet, ils sont différents les uns des autres du point de vue de leur culture, de leurs revenus, de leur niveau d'éducation, de leur lieu d'habitation, de leur style de vie, etc. “ (Ladwen, 1999).

#### **2.2.3.1 Caractéristiques du consommateur**

La culture et les valeurs changent avec les styles de vie. L'individu ne peut être considéré en dehors de sa propre histoire. La culture, les valeurs voire les motivations évoluent dans le temps. Elles conditionnent des styles de vie. L'ensemble constitue un tout à partir duquel les choix en matière de consommation se construisent. Il est rare que les individus changent radicalement de style de vie ou de valeurs. Si des ruptures peuvent se produire (chômage, divorce, etc.), elles ne bouleversent pas la manière de vivre et les valeurs qui en sont à l'origine. Les choix en matière de consommation participent à la construction de l'identité de

chacun (Hetzl, 1996). En définitive, les déterminants socioculturels orientent significativement les comportements d'achat et de consommation.

Il existe une étroite relation entre l'origine culturelle et les choix en matière de consommation et cela est vrai aussi bien pour le vêtement, la nourriture, l'habitat ou tout autre chose. Selon Hirschman (1985), les individus souhaitent préserver leur héritage culturel, cela a des effets sur la consommation. Ainsi aux Etats-Unis, les populations noires, les latins, les Italiens, les blancs, les juifs, ont des profils de consommation caractéristiques liés à leurs valeurs communautaires, ethniques ou religieuses.

Indépendamment des aspects liés à la culture, les acteurs se différencient à partir de leur personnalité, mais aussi à partir de leurs ressources personnelles. Parmi elles, nous pouvons trouver les ressources financières, les capacités physiques et l'ensemble des connaissances des acteurs.

Les caractéristiques démographiques sont souvent utilisées pour qualifier les acteurs. Elles révèlent l'importance de la culture ainsi que des ressources propres des acteurs. En effet, des caractéristiques telles que la classe sociale, le niveau d'éducation, l'âge, le niveau de revenu, le lieu et le type d'habitat, etc. ont une importance considérable dans la culture. Ce sont des variables qui révèlent la situation de chacun dans sa vie.

#### 2.2.3.2 Des nouveaux consommateurs

“Une nouvelle sociologie a engendré un consommateur plus libre. L'offre commerciale s'est adaptée à la nouvelle organisation des ménages. Les ménages d'une personne se sont multipliés. La proportion de personnes âgées s'accroît sans cesse. La famille s'est resserrée autour de deux enfants“ (Ladwen, 1999).

Le salariat intermédiaire est devenu le groupe dominant des consommateurs. L'état contribue puissamment à équilibrer les pouvoirs d'achat. La généralisation du travail féminin standardise le mode de vie des actifs. En France, les classes moyennes salariées sont les groupes centraux de la société, mais au Mexique ceux-ci sont encore très diversifiés.

La population continue à se déplacer. Les campagnes se vident. Les centres-villes restent actifs mais sont moins peuplés. Les banlieues et les villes nouvelles sont moins dynamiques. En revanche, la « rurbanité » progresse. La ville contrôle plus d'espace et envoie sa population toujours plus loin, dans un habitat moins concentré. Le rurbain qui transforme villages et bourgs ruraux en lieux d'habitat, mais non de travail, s'étend autour des cités. L'agglomération se compose de trois cercles : La ville centre, la banlieue, le rural-urbain.

Un autre facteur important pour le consommateur, "est le besoin de proximité : ce besoin est double. D'une part, le consommateur recherche plus de liens avec l'entreprise avec laquelle il fait affaire. Ce besoin est à la fois géographique (accessibilité rapide au point de vente), et psychologique (sentiment que le vendeur comprend bien le client et fait preuve d'une compétence réelle) " (Mermet, 1997). D'autre part, cette recherche de la proximité se traduit par un besoin de mobilité. Les produits et services doivent aujourd'hui pouvoir être acquis depuis n'importe quel lieu. Cette mobilité sera l'un des aspects le plus important de nos modes de vie futurs.

Aujourd'hui il ne s'agit plus de vendre des produits, mais de satisfaire des besoins, de répondre à des attentes, de dépasser la logique produite pour entrer dans la logique de l'individu. Les services supplémentaires représentent la valeur ajoutée immatérielle des produits. Ils sont indispensables pour apporter une satisfaction totale au consommateur. Les services associés aux produits sont de plus en plus importants dans les décisions prises par les acheteurs.



En pratique, “la véritable question ne consiste pas à s’interroger sur les variables qui servent à l’analyse du comportement du consommateur. Il s’agit plutôt de savoir quelles sont les variables ou les combinaisons de variables qui expliquent le mieux un comportement de consommation dans une situation donnée” (Ladwen, 1999). Si pour certains produits la catégorie socioprofessionnelle est une variable pertinente, pour d’autres, la situation dans le cycle de vie familiale, l’origine ethnique ou l’héritage culturel seront de meilleurs indicateurs pour apprécier les différences en termes de consommation.

### 2.2.3.3 Communication auprès du consommateur

Chaque pays a sa manière de présenter ses valeurs culturelles. Les publicités reflètent les sociétés. Les différences montrent les diverses formes et désirs des individus.

La communication des entreprises va arriver au consommateur ciblé. Elle va informer les clients sur l’entreprise et ses produits, va convaincre le client que son produit offre la meilleure solution aux besoins d’un client. Elle va servir à rappeler aux clients la disponibilité d’un produit et les motiver à acheter.

Pour continuer à parler de culture et de franchises, on doit avant analyser au pionnier de ce concept, les Etats-Unis, lequel a su créer une forme de commerce rentable, et lequel a croisé beaucoup de frontières et a pénétré dans beaucoup de cultures.

## **2.3 LES ETATS UNIS**

### **2.3.1 Culture**

#### **2.3.1.1 La culture américaine**

“La richesse durable des États-Unis est définie par les valeurs que nous partageons et par notre élévation d'esprit. En étudiant la littérature, l'histoire et la philosophie, nous nous appuyons sur les richesses de notre passé afin de poser les assises d'un avenir meilleur. Ensemble, les arts et les sciences humaines nous apprennent à célébrer une diversité culturelle propre aux États-Unis et nous aident à faire abstraction des différences de race, de culture, d'âge ou de croyances. Aujourd'hui, au seuil d'un nouveau millénaire, ces activités vitales de notre existence personnelle et de la vie de notre démocratie sont plus indispensables que jamais pour assurer la pérennité de nos valeurs, c'est-à-dire la tolérance, le pluralisme et la liberté, pour nous aider à comprendre où nous sommes et à savoir où nous devons aller“ (Clinton, 1998).

L'Amérique dispose de formidables et enviabiles atouts. Sur le plan politique d'abord, elle se présente comme une vieille démocratie accueillante, héritière d'une révolution à portée universelle et d'une riche culture. Son célèbre symbole - la Liberté éclairant le monde - représente toujours, pour des millions de gens sur la planète, un fort message d'espoir et la promesse d'une vie meilleure.

Partout on adopte son modèle rénové. Ses méthodes de management, ses dispositifs juridiques, ses techniques commerciales, ses conseils en communication et, bien sûr, ses passions, ses stars et ses mythes. “Dans tous les domaines, des firmes américaines - de Microsoft à Yahoo, de Walt Disney à Mac Donald's - étalent leur réussite. Et, grâce aussi à d'habiles offensives publicitaire, reconquièrent le monde“ (Hellriege, Slocum et Woodman, 1997).

La culture américaine, la culture « Mc World », est moins hostile qu'indifférente à la démocratie : son objectif est une société universelle de consommation qui ne serait composée ni de tribus ni de citoyens, tous mauvais clients potentiels, mais seulement de cette nouvelle race d'hommes et de femmes que sont les consommateurs. Cette nouvelle culture globalisante met hors jeu non seulement ceux qui la critiquent d'un point de vue réactionnaire, mais également ses concurrents démocratiques, qui rêvent d'une société civile internationale constituée de citoyens libres issus des cultures les plus variées.

Pour créer une demande mondiale de produits américains, les besoins doivent également être fabriqués à la même échelle. Pour les grandes marques - Coca-Cola, Marlboro, Nike, Hershey, Levi's, Pepsi, Wrigley ou Mcdonald's - vendre des produits américains, c'est vendre l'Amérique : sa culture populaire, sa prétendue prospérité, son imaginaire et même son âme. Le marketing porte autant sur les symboles que sur les biens, et il ne vise pas à commercialiser des produits, mais des styles de vie et des images : le citoyen aisé, le cow-boy austère, les stars de Hollywood, un jardin d'Eden sans frontières, la conscience sociale, le « politiquement correct », un univers commercial envahi et souvent dominé par les images de la vie des Noirs dans les ghettos. Mais des Noirs genre sportif ou rappeur décontractés, à la Michael Jordan, plutôt que du type du marginal vivant de l'aide sociale et promis à la prison.

### **2.3.1.2 La multiplicité des races**

A la différence des pays européens ou d'Amérique Latine, Il existe aux Etats-Unis de nombreuses grandes métropoles. 76 % de la population américaine vit dans l'une des quarante-trois grandes métropoles de plus d'un million d'habitants. Et la multiplicité des races et des ethnies dans ceux-ci constitue une autre spécificité du marché américain.

L'hétérogénéité de la population a conduit à l'existence de multiples micromarchés, dans les franchises de restauration rapide. Soucieux de satisfaire des segments de marché qu'ils cherchent à fidéliser. Les franchises des fast-foods élargissent leur gamme de produits et adaptent leur communication publicitaire aux différentes clientèles. Fréquemment, les personnages des spots publicitaires sont de différentes origines afin de respecter la variété des races.

Malgré tous les différents types de population et les diverses habitudes de consommation. Les franchises ont essayé de créer un seul consommateur américain, un même individu qui peut manger à Mcdonald's un jour, et dans un fast-food de nourriture mexicaine le jour suivant. Sans importer leur origine et ses racines. Tout a été fait grâce au dynamisme et à l'efficacité d'un marketing qui sait se mettre dans l'esprit des consommateurs.

### **2.3.1.3 Culture d'entreprise**

“Les entreprises américaines sont caractérisées par une culture du missile guidé, orientée vers la mission à accomplir. Et donc chaque individu doit faire tout le nécessaire pour réaliser sa mission. Chaque individu est expert dans ce domaine. Il y a une tendance à l'individualisme“ (Trompenaars, 1993).

Par cette raison et du fait de ce mode de management, les entreprises américaines ont commencé à commercialiser leur savoir-faire, et ainsi pouvoir se développer dans d'autres marchés internationaux.

La motivation est une autre caractéristique de ces types d'entreprise. Elles savent bien comment rémunérer leurs salariés et ainsi pouvoir obtenir plus de résultats.

Dans le cas de la franchise, « Domino's Pizza », et son fondateur « Tom Managhan, son succès est dû d'une part à son bon savoir-faire, à la motivation que celui-ci donne à ses employés. Les conducteurs qui parviennent à effectuer le plus grand nombre de livraisons dans les délais convenus gagnent des voyages. Il récompense ses cadres supérieurs avec des voitures coûteuses pour un grand nombre de franchises vendues. Des montres à 12 000 dollars sont attribués à tout manager qui bat le record de recette hebdomadaire établi au sein de la compagnie, etc. Il a su obtenir son succès grâce au management (voir classification de Subway, annexe 3).

## **2.3.2 La Communication**

### **2.3.2.1 Le style américain**

La communication est caractérisée par l'approche directe et la compétition, qui peuvent être expliquées par le mélange de masculinité et d'individualisme. Personne ne sera choqué par un message commercial pur et dur, les Américains ont la culture du commerce, chérissent le pragmatisme. Les créatifs américains sont directs et cherchent ce qui va faire vendre. Ils s'attachent au concret, au matériel. L'écrit prédomine sur le visuel. Les arguments sont basés sur des données chiffrées, des faits, expliquent pourquoi le consommateur devrait acheter le produit. Les mots « you », « I » et « we » sont souvent utilisés pour personnaliser le message.

La publicité à la télévision est très verbale, usant de l'argumentation, de la narration, de l'impératif, parfois des messages moraux sont utilisés. La tradition et le patriotisme sont des valeurs importantes et le sentimentalisme est une clé de la communication. Des exagérations sont faites pour distinguer le produit, les mots « nouveau, amélioré, un miracle, le meilleur » participent à ce langage de

persuasion des consommateurs. Les comparaisons et recommandations sont fréquentes.

La publicité comparative y est plus répandue qu'ailleurs, les marques concurrentes y apparaissent sous leur propre nom ou sous celui d' « autre marque leader » ou « produit conventionnel. » Des célébrités sont souvent engagées pour servir de source crédible pour faire passer les bénéfices du produit.

Par exemple, une publicité montrait Eric Cantona (ex-joueur français du football anglais) en plan serré avouant tous ses forfaits (avoir cogné sur un supporter, craché sur un arbitre..) avant de se demander s'il allait pouvoir trouver un sponsor. Signé : NIKE. La marque choisit ceux qui affirment leur individualité, leur différence, une personnalité de préférence dérangeante et entière, pour servir des valeurs de révolte de l'individu contre les systèmes qui cherchent à l'encadrer.

### **2.3.3 Les franchises américains**

#### **2.3.3.1 Histoire**

Aux Etats-Unis (après la guerre de Sécession) vers 1870, apparaît un avant-gardiste du franchisage. Les industriels n'étaient pas autorisés à vendre librement d'un État à l'autre. Mais la force de commerce, de tous temps, réside dans sa vitalité, il trouve toujours la voie pour passer. Ainsi, le fabricant américain de machines à coudre « Singer Sewing Machines Co. » eut l'idée de monter dans nombre d'états fédéraux, un réseau de distributeurs. Ceux-ci opéraient avec leurs moyens financiers, en n'économisant ni zèle ni temps. Cette formule s'est avérée particulièrement efficace, car les ventes rapides et sans mobilisation de capitaux permettaient d'augmenter la production.

Au début du XX siècle, General Motors et Coca-cola se servirent, eux aussi, d'un réseau de revendeurs s'étendant sur la presque totalité des Etats-Unis. Ceux-ci ont été les précurseurs des futurs concessionnaires des grandes industries. A partir de 1930, ils jouissent d'un statut clair, défini dans des contrats précis. La plupart des conditions de leurs relations commerciales avec les fabricants-fournisseurs seront reprises dans les formules du franchisage. Exemples : quotas de ventes, prix maximum à observer, exclusivité territoriale, service après-vente, respect de la marque, etc.

Mais, la véritable explosion du franchisage s'est produite en deux temps aux Etats-Unis. La première eut lieu vers les années 1950, au lendemain de la forte reprise économique d'après-guerre. Les innombrables soldats rentrés de Corée recevaient une prime, laquelle pour beaucoup d'entre eux constituait un véritable petit capital, jamais possédé auparavant. Le rêve américain de réussite individuelle les dirigeait vers l'achat de franchises. L'avenir leur était présenté souvent comme « rien de plus facile » : en échange de leur argent, ils devenaient, du jour au lendemain, des patrons de franchises voués à la prospérité et à la richesse.

La deuxième explosion eut lieu entre les années 1958 et 1968. C'est la modernisation. Des résultats spectaculaires surgissent. Mcdonald's (restauration rapide) est un modèle de franchise pure et dure, où l'on ne plaisante guère avec les règles de fonctionnement établies par son créateur, Ray Kroc. Chef de file, il fait vivre le marché du « fast-food », modèles exportables et exportés de nombreuses façons. L'explication est des plus simples : tous les trois, franchiseur, franchisé et consommateur y trouvent leur compte!(Seid, 2000).

### **2.3.3.2 Les plus développés dans ce système**

L'Amérique du Nord, cet immense marché libre, compte environ 500 000 établissements franchisés (Voir annexe 4). Ils veulent franchiser presque tout,

sauf l'église, l'armée, la défense nationale et quelques autres institutions à but non lucratif.

Aux Etats-Unis, pays où la franchise est extrêmement développée, le franchisé doit être encadré. Le franchiseur et le franchisé doivent travailler ensemble et le droit américain est assez favorable aux franchisés, qui se regroupent souvent en associations. Le franchiseur doit donc investir au préalable dans la rédaction d'un bon contrat avec un avocat. La qualité des franchises dépendra aussi de la notoriété de la marque qu'il faudra sans doute établir, dans un premier temps, avec des points de vente possédés en propre.

Le marché extrêmement dynamique de la franchise aux Etats-Unis, qui ajoute chaque année 170 000 emplois aux 8 millions déjà créés dans ce domaine, est un levier remarquable de création de PME et d'emplois, dans le secteur des services en particulier. En effet, un franchisé d'une enseigne connue et rodée trouve plus facilement des clients et des appuis bancaires qu'un commerçant indépendant (Voir annexe 2).

- Il y a environ 1.500 compagnies de franchise aux ETATS-UNIS faisant des affaires avec plus de 320.000 unités au détail.
- 75 industries emploient le franchisage pour distribuer des marchandises et des services aux consommateurs.
- Le niveau initial moyen d'investissement pour presque 8 franchises sur 10, à l'exclusion des immobiliers, est de moins de \$250.000.
- Les honoraires moyens de redevance s'étendent de 3% à 6% des ventes brutes mensuelles.
- La plupart des compagnies de concession ont moins de 100 unités.
- La longueur moyenne du contrat de concession est de 10 ans.



### 2.3.3.3 La restauration rapide

Aux Etats-Unis, un repas sur deux est pris en dehors du domicile, sur le lieu de travail, dans la voiture, à l'école, etc. L'estomac des Américains n'est pas extensible.

En 1951, une Américaine consacrait 3,5 heures en moyenne à préparer les repas. Aujourd'hui, elle ne donne plus que 20 à 30 minutes de son temps.

“Les Américaines consomment 1 milliard de tonnes de pizza, soit 10 kilos par personne. Un ménage moyen mange une pizza environ 30 fois par an“ (Hellriege, Slocum et Woodman, 1997).

“Les Américains ont apporté 110 milliards de dollars en 2000 aux fast-foods, soit plus que ce qu'ils consacrent à l'enseignement supérieur ou à l'achat de voitures“ (Schlosser, 1997).

La restauration rapide représente plus d'un tiers du marché, suivie par la restauration classique (30,6 % de part de marché).

Il y a plusieurs solutions pour les consommateurs ayant une vie active et qui n'ont pas le temps de cuisiner, ou qui sont trop fatigués pour le faire », comme de pouvoir acheter à toute heure du jour et de la nuit et tous les jours.

“Ces types de métiers sont destinés aux personnes qui possèdent le syndrome du « Can't cook, no time to cook, too tired to cook » (« Je ne peux pas cuisiner, je n'ai pas le temps de le faire, ou je suis trop fatigué pour m'y mettre) “ ( L.S.A., 1998)

Le secteur de la restauration rapide aux Etats-Unis a évolué très rapidement. En particulier pour une majorité, les fast-foods, qui comptent un pourcentage de franchisé très significatif. Il y en a même plusieurs dont la totalité des points de

vente sont franchisés, comme ce le cas de SUBWAY, avec ses 18 000 restaurants tous franchisés.

#### *2.3.3.3.1 Exemple pratique (Subway)*

En 1965, Fred DeLuca avait 17 ans et avait besoin d'argent pour payer ses études universitaires. Lorsqu'il a demandé à un ami de la famille, le Dr. Peter Buck, il espérait que Pete lui offrirait un prêt d'études. Le conseil inattendu de Pete a été : « Tu devrais ouvrir un kiosque de sandwichs sous-marins ! ».

Pete a offert un prêt de 1000 dollars à ce jeune étudiant enthousiaste ; en moins d'un mois, le 28 août 1965, le premier restaurant est ouvert à Bridgeport, Connecticut. C'était le début d'un voyage exceptionnel pour ce partenariat hors du commun.

Leur plan était d'ouvrir 32 restaurants en 10 ans. Cependant, en 1973, ils étaient en retard sur leur échéance et savaient qu'ils avaient besoin d'une autre stratégie. C'est alors qu'ils ont décidé d'adopter le système de franchises. Des entrepreneurs locaux se sont joints à Subway, ce qui a permis à Fred et Pete d'atteindre leur objectif de 32 restaurants en 1976.

L'octroi de franchises a servi de tremplin à la croissance exceptionnelle de Subway. Des résidents locaux ont été formés au système Subway et la croissance de l'entreprise a commencé à s'accélérer. En 1987, la chaîne Subway comptait 1 000 restaurants pour atteindre ensuite 5 000 en 1991, 10 000 en 1995 et près de 15 000 aujourd'hui (mars 2000).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Source : [www.subway.com](http://www.subway.com)

L'objectif actuel de Subway est d'être la première chaîne de restaurants pour le nombre de points de vente pour chaque marché qu'il dessert. Pour atteindre cet objectif, il recherche des franchisés et des emplacements dans le monde entier.

Aux Etats-Unis, Subway est la chaîne de franchises américaines de restauration rapide avec le plus d'unités en franchise, car Mcdonald's le premier en points de vente, compte 84 % de franchises, le reste (16 %) est constitué de succursales.

Il y a également des franchises très reconnues de préparation rapide qui offrent de la nourriture mexicaine, dans ce cas « Taco Bell » est le leader. Il y a une quantité énorme de franchises qui offrent de la nourriture américaine (pizzas, donuts, hot-dogs, poulet croustillant, hamburgers.....), ainsi que de la nourriture italienne, qui a un grand succès auprès des Américains.

#### **2.3.4 La réglementation américaine**

La législation spécifique aux franchises existe à deux niveaux aux Etats-Unis.

Au niveau fédéral, la règle de 1979 de la « Federal Trade Commission (FTC) sur les conditions et les prohibitions de déclaration, pour ce qui concerne le franchisage et les opportunités de création d'entreprises. Il détermine l'information qu'un franchiseur doit fournir au futur franchisé, afin de lui fournir tous les éléments nécessaires pour évaluer la franchise qu'il va acquérir. Il s'applique aux franchises aussi bien qu'à un certain nombre d'opportunités pour la création d'entreprises. La règle de FTC s'applique dans chacun des cinquante états et est destinée à assurer une protection minimum. Elle s'applique donc partout où les états n'ont pas adopté des conditions plus rigoureuses.

Au niveau d'un état : la majorité des états n'ont aucune législation portant sur la franchise. Dix-sept états ont cependant adopté la législation exigeant la mise à disposition de l'information. Un certain nombre de ceux-ci exigent également

l'enregistrement de ce document. D'autres états ont adopté des aspects de régulation de législation du rapport de franchise, y compris l'arrêt. Vingt-deux états ont adopté la législation réglant l'offre et la vente d'entreprises et cette législation pourrait être applicable également aux accords de franchise.

La règle de FTC, qui, comme indiquée ci-dessus, est une loi de révélation, exige des franchiseurs de fournir aux futurs franchisés un document avec l'information détaillée concernant (Zeidman, Loewinger et Gilbert, 1991) :

- Le franchiseur
- Les directeurs et les cadres dirigeants du franchiseur
- Les histoires de litige et de faillite
- La franchise à acheter
- Les paiements initiaux et royalties
- Les obligations d'acheter
- Le financement
- La participation du personnel requis
- Les dispositions d'arrêt, d'annulation et de renouvellement
- Les statistiques sur le nombre de franchises
- La formation
- La sélection du site
- Le rapport financier, ainsi que des déclarations financières auditées.

L'association « NASAA »<sup>2</sup> a adopté une circulaire d'offre uniforme de franchise (Uniform Franchise Offering Circular), « UFOC », qui indique quelle information devrait être fournie aux futurs franchisés. Le format prescrit change de celui dans la règle de FTC, mais la substance est essentiellement identique. Le FTC permet l'utilisation de l'UFOC comme une alternative au document de base qu'il a prescrit dans sa règle. L'UFOC a été accepté pour l'usage, avec des modifications

---

<sup>2</sup> «The North American Securities Administrators Association»

mineures, dans tous les états qui règlent l'offre et la vente des franchises par enregistrement et/ou révélation. Le 4 août 1990, le NASAA a adopté une loi modèle d'investissement de franchise à offrir aux états et aux provinces pour le décret. L'acte modèle exige des franchiseurs de fournir un document de révélation contenant l'information détaillée indiquée ci-dessus. En plus, elle exige des agences administratives d'état de passer en revue et approuver l'information révélée et toute autre information avant toutes les offres de franchise (Zeidman, Loewinger et Gilbert, 1991).

Le code des principes et des normes de la conduite de l'association internationale américaine de franchise (IFA), est les codes que les franchiseurs ou franchisés doivent mettre en œuvre. L' « IFA » c'est l'association de franchises plus grande du monde, avec 30 000 membres. Elle s'assure que tous ses membres respectent les lois concernées.

Après avoir analysé les concepts de franchise et de culture dans les États-Unis, nous commencerons ensuite à analyser les deux pays, qui sont partie élémentaire dans la structure de cette recherche, le Mexique et la France.

## **2.4 LE MEXIQUE**

### **2.4.1 Culture**

#### **2.4.1.1 La culture mexicaine**

Le Mexique possède une culture d'une grande richesse et d'une grande diversité. On distingue trois périodes du point de vue historique. La culture préhispanique, création de plusieurs civilisations indigènes qui se sont succédées sur le territoire mexicain entre le Xe siècle av. J.C. et l'arrivée des Espagnols en 1521 : Olmèques, Mayas, Toltèques, Zapotèques, Mixtèques, Tarasques et Aztèques, pour ne mentionner que les plus importantes ; la culture coloniale, patrimoine légué par trois siècles de métissage des cultures indigènes et de la civilisation espagnole, dont portent témoignage notamment les réalisations architecturales et urbanistiques de villes telles que Mexico, Puebla, Oaxaca, Zacatecas, Guanajuato, Querétaro, Morelia, et d'autres encore ; la culture moderne, la création récente et contemporaine dans les arts et les lettres, les arts plastiques et l'architecture, la poésie et la fiction narrative, mais aussi le cinéma, la musique, la danse et le théâtre.

Le Mexique est aussi le lieu où s'épanouissent des arts populaires extrêmement variés : chaque région possède ses traditions et ses spécialités : poteries, vanneries, tissus, ferronneries et orfèvreries autochtones sont présentes dans la vie quotidienne des Mexicains à laquelle elles apportent une touche de beauté et d'esprit d'invention. Créations d'artisans, ces arts populaires donnent lieu à de très nombreuses manifestations culturelles, et notamment à des fêtes riches en couleur.

Ainsi, sous ces formes si diverses et dans des registres aussi différents, la culture mexicaine est une culture vivante. Résultat d'une tradition authentiquement

nationale mais ouverte aux meilleures influences de la culture universelle, elle est à la fois, le résultat d'une histoire millénaire et le fruit des spécificités géographiques, ethniques et sociales du pays.

#### **2.4.1.2 La culture d'entreprise**

95% des entreprises sont encore des entreprises familiales au Mexique. Des cas de 6e et 7e générations ne sont pas rares. Dans ce contexte, le mot-clef de la prise de décision est consensus. Mais la hiérarchie de la prise de décision n'est pas formelle. Il faut le savoir, c'est un processus long et difficile à prendre, car il vise le bien-être de la situation familiale avant la simple meilleure décision d'affaires.

” Au Mexique, si les relations familiales sont primordiales, un Mexicain peut refuser de déménager pour une promotion si le poste l'éloigne de sa famille, alors les relations sociales sont incontournables, le Mexicain va donner la priorité de ses relations à son travail, à la loyauté et à l'éthique ”, (De Keratry, 1999)).

Les Mexicains peuvent être motivés davantage par la considération et les appréciations favorables que par l'argent. Ils ont tendance à répartir le risque entre eux et peuvent très bien manœuvrer dans un environnement difficile. Leur faiblesse majeure se manifeste lorsqu'il y a des conflits internes à la famille qui bloquent un changement nécessaire.

L'état moderne du Mexique, dans son uniformité et son homogénéité, est devenu un élément de définition de l'identité de la nation, tout en hébergeant les origines de ses difficultés certaines en niant le pluralisme culturel, l'hétérogénéité sociale et la diversité politique qui ont caractérisé sa constitution initiale.

Avec toutes ces caractéristiques de culture d'entreprise familiale, et dont les étrangers perçoivent parfois que les entreprises mexicaines prennent des décisions irrationnelles, comme quand elles " préfèrent une mauvaise affaire avec un ami, à une bonne avec un étranger ", Starr (1999) a déterminé que c'est est une mauvaise connaissance des lois qui forment le comportement des Mexicains, leur manque clair de confiance dans le système juridique et dans l'application des contrats par des moyens " normaux ". Pour illustrer ce point, Starr a mentionné le cas de Cemex<sup>3</sup>, un producteur mexicain de ciment de classe mondiale, qui est avec succès parvenu à s'adapter dans l'environnement international sans détruire son caractère mexicain.

### **2.4.1.3 Le consommateur mexicain**

"Le consommateur mexicain est très lié à sa culture et à ses valeurs" (Byrne, 1994). La notion des classes sociales au Mexique nous donne une perspective des consommateurs, vraiment hiérarchisée. Au Mexique, le niveau de pauvreté est très élevé. Donc la classe sociale moyenne-basse prédomine. Pour nous donner une idée plus claire :

- Classe pauvre                      33 %
- Classe moyenne-basse        45 %
- Classe moyenne-haute        20 %
- Classe haute                        2 %

La richesse est répartie entre la classe moyenne-haute et la classe haute. (Où se trouvent les personnes plus riches d'Amérique Latine et même du monde).

---

<sup>3</sup> Troisième compagnie mondiale du ciment.



Au Mexique, beaucoup de consommateurs recherchent la nouveauté, l'exotique et aussi, les nourritures importées. Aujourd'hui, beaucoup plus de consommateurs mexicains sont également concernés par les loisirs et la commodité.

En dépit de la concurrence des grandes chaînes de restauration rapide, qui connaissent actuellement une croissance forte et un grand succès auprès du consommateur, les « locaux » ou « étaux de nourriture dans la rue », conservent une part essentielle dans la vie du consommateur mexicain, puisqu'ils leur permettent de manger à moins de deux euros.

## **2.4.2 Communication au style mexicain**

La communication mexicaine est moins directe que l'Américaine, probablement car la culture est plus collectiviste. Des métaphores visuelles sont souvent employées. L'aspect féminin de la culture peut se reconnaître dans une approche plus douce. Les relations entre individus sont basées principalement sur l'amitié et les liens familiaux. Le rôle dans la société et le comportement est déterminé par le groupe d'appartenance, et la famille donne à l'individu un sens de stabilité et d'identité. La dignité et la fierté sont très importantes dans cette culture.

## **2.4.3 Les franchises au Mexique**

### **2.4.3.1 Histoire des franchises**

En renvoyant un peu à l'histoire, en 1989 a été officiellement réglementé le système de franchises au Mexique. Mais il faut souligner que l'histoire des franchises au Mexique commence avec l'inauguration du premier Mcdonald's dans la ville de Mexico en 1985. Le succès a été impressionnant. Pendant plusieurs

mois il n'y a presque plus eu de circulation étant donné le grand nombre d'automobiles qui étaient en file pour entrer au parking. Evidemment, McDonald's est considéré comme la pionnière des franchises étrangères au Mexique et ses actions pour entrer sur le marché mexicain ont ouvert le pas aux autres.

Dès 1988, les franchises se sont regroupées en une association qui s'est chargée de diffuser la culture des franchises à travers le pays (AMF)<sup>4</sup>. Le secteur s'est rapidement organisé et en 1991 deux articles ont été rajoutés à la loi de la Propriété Industrielle. Ils définissent la franchise, la circulaire d'offre de franchise (COF) et les obligations des partenaires.

Entre 1988 et 1994, les franchises au Mexique ont eu une croissance (Voir annexe 4) sans précédent (de 845% !), et elles ont été établies dans les grandes villes comme le D.F., Guadalajara, Monterrey, Puebla et Querétaro.

Les facteurs qui ont influencé de manière décisive l'essor des franchises ont été : Les modifications du Règlement d'Investissements Etrangers en 1989 (il dérégule et facilite les démarches pour l'investissement d'entreprises étrangères au Mexique.), les lois de transfert de technologie en 1990 (Il établit qu'un contrat de franchise est considéré contre le transfert technologique.) et celles de promotion industrielle sans oublier d'insister sur la stabilité apparente du pays à ces dates.

Pendant le premier semestre de 1995, la dynamique de croissance a été réduite de 57% étant donné que l'activité économique a diminué et que la monnaie a été dévaluée. À partir de cette date, les chefs d'entreprise analysent et évaluent davantage les risques liés à l'acquisition d'une franchise étrangère, parce que les paiements des privilèges et de la quote-part initiale doivent être effectués en dollars.

---

<sup>4</sup> Asociación Mexicana de Franquicias.

Le problème a été grave car 50% des franchises établies avaient des crédits en dollars et utilisaient des équipements d'importation dans leurs installations et des produits importés nécessaires pour fournir le service, comme c'est le cas des teintureries, ce qui a affecté plus de 250 franchises qui représentaient 100 000 emplois.

Ce fait bien qu'il ait réduit l'expansion des franchises étrangères, a permis que le chef d'entreprise mexicain pense sérieusement à développer un système de franchises nationales.

Aujourd'hui le Mexique, avec plus de 600 franchises, est au 9ème rang mondial derrière les Etats-Unis, le Japon, la France, le Canada, l'Allemagne, le Royaume-Uni, l'Italie et le Brésil et si la restauration continue à occuper une place importante, les franchises sont maintenant présentes dans tous les domaines d'activité : nettoyage, service de courrier, publicité, éducation, sécurité, santé, vêtements... Elles constituent un moyen de distribution couramment utilisé, représentant peu de risques et ne nécessitant pas de gros investissements. Les 20 000 points de vente génèrent un chiffre d'affaires d'environ 7 Md USD.<sup>5</sup>

Dans un environnement difficile pour créer des entreprises avec succès au Mexique, les chefs d'entreprise préfèrent investir dans des franchises, parce qu'elles représentent une manière plus rapide, non seulement pour entrer dans les affaires, mais aussi pour accéder à des nouvelles technologies, des stratégies de marché, ainsi qu'à des produits et des services reconnus et largement admis par le consommateur.

---

<sup>5</sup> Asociación Mexicana de Franquicias (AMF)

### **2.4.3.2 Franchises de restauration rapide « FAST FOOD »**

Au Mexique, nous trouvons une grande variété de repas typiques, que l'on appellera du fait de leur préparation rapide, "fast-food". Au Mexique, on les connaît comme "antojitos" et le consommateur mexicain est fortement attaché à ceux-ci. Les plus fameux "antojitos" sont les suivantes: "tacos", "tortas", "tostadas", "tamales", mieux connue sous le nom de régime "T". Il existe plusieurs franchises mexicaines de restauration rapide qui offrent ce type de repas. Mais du fait de l'américanisation qui s'est développé au Mexique, le consommateur est très attiré par les « fast-foods » américains.

La restauration rapide est très liée au franchisage : plus de 20 % des franchises se trouvent dans le secteur des aliments et de la restauration, les franchises d'origine mexicaine se développent très rapidement. Le marché de la restauration rapide est dominé par les pizzerias et les restaurants de hamburgers. Les deux principales pizzerias sont Domino's et Pizza Hut. La première possède actuellement 400 établissements, dont 128 en franchise. Des chiffres sont avancés par Tricon, propriétaire de Kentucky Fried Chicken (KFC) et Pizza Hut, qui comptait clôturer en 2001 avec 500 restaurants, dont 50 % en franchise. Tricon, la propriétaire des marques Kentucky Fried Chicken (KFC), Pizza Hut et Taco Bell, détient près de 25 % du marché de la restauration rapide mexicaine. Il existe aussi diverses franchises de « donuts », qui sont des sortes de viennoiseries, dans ce cas on trouve Donkin Donuts, très bien positionné sur ce marché, et Daylight Donuts, un concurrent aussi important. Dans le secteur du « Café », il y a Starbuck's et Gloria Jeans, lesquelles servent divers types de café, comme « capuccino frappé », « mokaccino » et quelques « milk-shakes », ils sont très appréciés par les consommateurs mexicains.

Du côté des hamburgers, la croissance de Mcdonald's au Mexique montre bien un phénomène. Mcdonald's est venu au Mexique en 1985. En 1990, il y avait 21 Mcdonald's dans le pays. En 1995, ce nombre avait grimpé jusqu'à 132. Aujourd'hui Mcdonald's avec 199 établissements, emploie près de 10 000

personnes et sert 4 millions de clients par mois. Sans oublier derrière les Burger King, Arby's, Wendy's, Foodrockers, Beefans, et Johnny Rocket's.

#### **2.4.4 Réglementations mexicaines**

Le 27 juin 1991 était promulgué au Mexique la « Loi de Fomento et de Protection de la Propriété Industrielle »<sup>6</sup>, laquelle est considérée comme d'« avant-garde » pour avoir incorporé des concepts nouveaux à la législation, ainsi que d'efficaces modèles de protection, entre lesquels il souligne par son importance dans le cadre commercial le modèle des franchises.

Ainsi, dans son article 142, la loi indiquait qu'il existera une franchise, quand la licence d'utilisation d'une marque se transmettra avec des connaissances techniques ou si l'on fournit de l'assistance technique, pour que la personne à laquelle on accorde cette possibilité puisse produire ou vendre des biens ou rendre des services de manière uniforme et avec les méthodes opérationnelles, commerciales et administratives établies par le titulaire de la marque, tendant à maintenir la qualité, le prestige et l'image des produits ou des services par lesquelles celle-ci se distingue" (Alcázar Consulting).

De même, le second paragraphe de cet article, établissait que "Celui qui accorde une franchise devra fournir à celui à qu'il prétend accorder un droit, préalablement à la conclusion de la convention respective, l'information relative sur l'état que garde son entreprise, dans les termes qu'établit le règlement de cette Loi."

Il convient d'indiquer que conjointement avec la naissance des franchises à la vie légale au Mexique, on abroge la « Loi d'Inventions et Marques » de 1976 et la « Loi sur le Contrôle et le Registre du Transfert de Technologie et l'Utilisation

---

<sup>6</sup> Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial.

d'Exploitation des Brevets et Marques » et de son règlement de 1982 et 1990 respectivement, ordres qui bien qu'ils ne prévoient pas la figure des franchises, imposaient des limitations sérieuses et des freins pour l'établissement et l'élaboration d'un tel système comme schéma d'affaire.

D'autre part, le 23 novembre 1994, est publié au journal officiel de la Fédération le règlement de la Loi de la Propriété Industrielle, qui dans son article 65 établit les termes en ce qui concerne l'information que doit fournir au franchisé préalablement à la conclusion de la franchise, prévus plus de 4 années auparavant à sa publication dans la dite loi de 1991.

L'article 65 du règlement de la Loi dicte : "Pour les effets de l'article 142 de la Loi, le titulaire de la franchise devra fournir à ses intéressés avant de conclure la convention respective, au moins, l'information technique, économique et financière suivante » :

- Nom, dénomination ou raison sociale, domicile et nationalité de celui qui est franchiseur.
- Description de la franchise.
- Ancienneté et histoire de la franchise.
- Droits de propriété intellectuelle qui découlent de la franchise.
- Quantités et périodicité des paiements que celui qui est franchisé doit fournir au franchiseur.
- Types d'assistance technique et de services qui lient le franchiseur au franchisé.
- Définition de la zone territoriale d'exploitation de la franchise.
- Droit du franchiseur d'accorder ou non des sous-franchises à des tiers et, le cas échéant, les conditions qu'il doit couvrir pour le faire.
- Obligations du franchiseur en ce qui concerne l'information de type confidentiel qu'il fournit au franchisé.

- En général, les obligations et les droits du franchiseur dérivent de la conclusion du contrat de franchise.

Le document qui contient cette information et que l'on utilise, en plus de remplir la condition légale obligatoire, pour l'utilisation à des fins commerciales, est connu sous le nom de « Circulaire d'Offre de Franchise » ou de COF. (Alcázar Consulting).

## **2.5 LA FRANCE**

### **2.5.1 Culture**

#### **2.5.1.1 La culture française**

La France concentre une richesse de paysage et des identités régionales, avec leur propre joie de vivre particulière définie par des différences culturelles et historiques. Au cours des années, l'empreinte de la France sur la civilisation occidentale a laissé une marque indélébile dans beaucoup de domaines et le savoir-faire français demeure une référence dans les arts, la politique, la gastronomie, la mode et la science.

Depuis la deuxième guerre mondiale, la société française a subi de grandes transformations. Considérant qu'une personne sur 3 avait l'habitude de travailler dans l'agriculture, aujourd'hui ce taux est de 1 sur 16.

Depuis les années 50, les Français ont apprécié les avantages de la culture de consommation de masse. En tant que quatrième puissance économique, le niveau de vie et le niveau de sa consommation sont très semblables à ceux des Etats-Unis. La vie urbaine dans une ville telle que Paris est devenue presque la même que dans tous les autres mégapoles du monde.

La vie régionale et rurale, d'autre part, est demeurée très seule et change énormément d'une région à l'autre. Le changement régénérateur, ainsi que 5 semaines de vacances payées annuelles, a mené beaucoup de citoyens à la découverte de leur pays, de préférence près des racines de leur famille, pour partir en vacances ou pour prendre sa retraite.



Grâce aux programmes établis par les gouvernements, la France est parvenue à demeurer l'un des pays les plus en pointe dans le monde. Les percées technologiques telles que le Concorde, le TGV, le minitel ou le Tunnel sous la Manche, ont relié le pays et ses régions et avec ses voisins.

La culture et les arts sont très importants dans la vie quotidienne en France. L'appel mondial du modèle des USA et une américanisation relative sont bien présents en France.

### **2.5.1.2 La culture d'entreprise française.**

La France a été un pays d'immigration au 20ème siècle et a eu des vagues d'immigrés italiens, espagnols, arméniens, polonais, marocains ou algériens, qui ont également formé la culture moderne de la France. "Les Français authentiques" existent seulement dans l'imagination de quelques partis extrêmes. La France a essayé d'intégrer toutes ces diverses cultures dans son propre "modèle républicain".

L'état français a-t-il pu intégrer toutes ces communautés, avec leurs propres cultures et langages? Premièrement, la France, au moins depuis le 17ème siècle, a toujours été une nation forte. Deuxièmement, la langue française a été un facteur d'unification fort depuis le 16ème siècle, bien qu'elle ait progressé à un rythme beaucoup plus lent que prévu (Thomas, 1997).

De Jean-Baptiste Colbert, le ministre des finances de Louis XIV, au Général de Gaulle, les Français ont été habitués à un état fort. Ceci commence à changer. L'état dépense toujours autour de 53% du PIB, mais desserre lentement son influence. Beaucoup de faits confirment cette tendance: Depuis 1986, la privatisation massive a permis à certaines des plus grandes compagnies du pays

de gagner le secteur privé. Certaines sont encore partiellement contrôlées par l'état, comme France Telecom ou Air France, mais probablement pas pour long temps.

D'une manière générale, il est admis que la culture d'entreprise française est fortement individualiste.

La culture française privilégie une vue d'ensemble et un chemin déductif dans les négociations. Le pragmatique aime les détails du contrat et il veut négocier avec chiffres et informations. Le Français a besoin d'un point de départ et d'un chemin logique comme Descartes et les Rationalistes.

“Les Français ne prennent pas leurs décisions ensemble, c'est le patron qui prend les décisions. Les réunions servent seulement à l'information. Un chef qui ne prend pas ses décisions tout seul n'est pas regardé comme un chef en France“ (Trompenaars, 1993).

Le modèle français est rare, les gens font d'abord la grève, et commencent ensuite à parler. Quelques syndicats ont même inventé le concept de la grève "de préemption", pour protester contre une réforme qui pourrait probablement être mise en application à l'avenir. Cette habitude "latine" a un but clair : Les syndicats veulent impressionner les compagnies en leur montrant leurs muscles et en mettant les gestionnaires sous pression.

“En France, la place et le type de bureau attribué à un employé sont considérés comme des éléments du mode de vie social et ce sentiment ne peut pas être changé du jour au lendemain“ (Bertrand, 1998).

La hiérarchie traditionnelle est toujours très présente dans la culture d'entreprise française. Selon Geert Hofstede, la France est en fait l'un des pays les plus hiérarchiques au monde. Lorsqu'un groupe de personnes doit prendre une

décision, s'il n'y a aucune décision claire, parce qu'il y avait des pour et des contres, ce sera la tâche de la hiérarchie de prendre la décision. Le patron, avec un rang nettement supérieur dans la compagnie aura la décision finale et il sera suivi. Cependant, même après cette dernière étape, quelqu'un peut évoquer un nouveau fait qui pourrait modifier la décision, des adaptations sont tolérées, même encouragées parfois.

### **2.5.1.3 Le consommateur français**

Les Français sont devenus plus universels dans leurs traditions alimentaires et tout comme les Américains, ils ont développé des désirs progressifs pour les aliments ethniques. Le développement des restaurants à thème en France, qui servent de la nourriture américaine, asiatique, arabe et d'autres cuisines internationales, a augmenté la popularité des nourritures internationales, créant une demande pour les produits de haute qualité.

Les consommateurs français satisfont leurs désirs pour les nourritures ethniques à la maison en préparant eux-mêmes une grande variété de plats asiatiques, américains ou indiens.

Selon SECODIP, une société française de recherche et d'évaluation, le consommateur français typique qui achète des nourritures ethniques est plutôt jeune (moins de 50 ans), vit dans les villes de plus de 60 000 habitants, à niveau de revenu de type supérieur et a une famille avec deux enfants. Lui ou elle achète les repas ethniques pour leurs goûts, pas pour la variété de nourriture dans leurs régimes alimentaires quotidiens.

L'année dernière, les restaurants français à thème à Paris ont servi environ 10 millions de repas ethniques quotidiennement. Il y a un intérêt croissant pour la nourriture asiatique (chinoise, vietnamienne, thaï et Malaise), la cuisine cubaine et des Caraïbes, du Royaume-Uni et des plats irlandais, aussi bien que pour la

cuisine américaine, indienne, japonaise, australienne et la cuisine de l'Europe de l'Est. SECODIP a également indiqué qu'en 1997, il y avait 6,3 millions d'acheteurs de produits alimentaires asiatiques et 2.5 millions d'acheteurs de Tex-Mex.

Les nations du monde peuvent parler une grande variété de langages, mais la nourriture est un lien commun entre toutes les cultures. Les consommateurs français ont appris qu'ils peuvent faire un voyage autour du monde en soulevant simplement une fourchette. La consommation de nourriture en France suit, naturellement, les tendances culturelles internationales, les événements et les vacances telles que les fêtes de Noël ou de Halloween. Les Français qui cuisinent les nourritures ethniques ont appris 5, 6 ou 10 pratiques culinaires internationales différentes. Les plus populaires sont la cuisine asiatique, l'indienne, le Tex-mex, le Libanais, le grec et enfin, les africains.

En 1994, les consommateurs français ont mangé environ 6 milliards de repas en dehors de la maison ce qui est évaluée à presque \$28 milliards dollars dans 131.000 restaurants, cafés, cafétérias et universités. Ceci représente environ 13% de tous les repas consommés dans le pays.

Presque 40% des repas pris en dehors de la maison le sont dans les ensembles commerciaux (restaurants, hôtels, chaîne de restauration rapide, etc.), alors que 60% sont pris dans les écoles, les hôpitaux ou sur le lieu de travail.

“Le Français est reconnu, pour avoir une vie très active et pour gagner du temps, mais il est toujours préoccupé par sa santé et son économie, pourtant les caractéristiques qu'il cherche dans les produits sont diverses : Information nutritive, prix bas, etc. “ (Lawein, 1999).

La nourriture en France est marquée par d'autres paradoxes: celui d'une demande envers une sécurité extrême des aliments. Celle-ci coexiste avec le respect "des

produits vivants », comme des fromages de lait cru ou celui d'une longue tradition gastronomique qui est écartée d'un coup de coude avec une augmentation des « nourritures de service » ou des « nourritures servies » de la restauration collective.

## **2.5.2 La communication à la française**

Le besoin d'être et la joie de vivre dans la communication. Ce style a une propension pour le bizarre et la mise en scène. En France, il y a une orientation vers le plaisir, le besoin de montrer ses émotions.

La forme de communication est tournée vers les histoires, les situations imaginaires, l'exagération. Le symbolisme et les métaphores sont souvent utilisés, tout comme l'humour, les jeux de mots et de formes. La communication française emploie plus d'attraits émotionnels (séduction, spectacle, amour), sexuels et humeur.

Selon De Mooij (1998), les Françaises portent plus d'attention à la mise en scène, au décor, à l'aspect érotique, une voix douce, etc.

## **2.5.3 Les franchises en France**

### **2.5.3.1 Histoire des franchises**

Si en France, il faut attendre le début des années soixante-dix pour assister à la multiplication des enseignes, c'est dès le lendemain de la guerre que le territoire

américain se couvre de nouveaux panonceaux. Ce démarrage foudroyant s'explique aisément. La taille et l'importance du marché américain obligent la plupart des grandes sociétés à se tourner vers un système permettant d'accroître leurs parts de marché sans investissements importants. Par ailleurs, cette solution permet à tous ceux disposant de quelques capitaux de créer leur propre entreprise. Cette conjonction d'éléments favorables explique une montée en régime spectaculaire pendant les années cinquante à soixante-dix.

En 1970, Pingouin Stemm, Pronuptia, Rodier, Levitan ont déjà acquis une notoriété certaine. Pourtant, le concept est encore bien méconnu. Cela ne va pas durer. La modernisation des commerces de détail devient impérative, face à la concurrence des grandes surfaces. Les usines tournent à plein régime, la croissance est nette. La distribution doit s'adapter, elle ne va pas tarder à s'emparer de la franchise. Les plus entreprenants ont montré la voie. Ils étaient 34 franchiseurs en 1970, ils sont près de 530 en 1998 pour 26 673 franchisés selon les estimations. En 1998, ils ont réalisé un chiffre d'affaires estimé à 196 milliards de francs, soit 6% environ du chiffre d'affaires global du commerce de détail et des services. Ces quelques chiffres placent la France au premier rang européen. Près d'un franchisé sur cinq implanté dans la CEE est français.

Plus de 4 000 réseaux sont présents dans la communauté européenne. Ils représentent 150 000 franchisés et 1 300 000 emplois (Voir annexe 5). En 1996, le chiffre d'affaires a été estimé à 98 milliards d'euros. (FFF)<sup>7</sup>

La franchise a été reconnue comme facteur de progrès économique et à ce titre a obtenu droit de cité en Europe par l'arrêt de la Cour européenne de Justice de Luxembourg du 26 janvier 1986. C'est acquis. Avec l'entrée en vigueur du Règlement d'exemption collective, cela a été confirmé le 1er janvier 1989.

---

<sup>7</sup> FFF : Fédération Française de la Franchise

Le Code de déontologie européen de la franchise, initié et fortement promu par la Fédération Française de la Franchise a accompagné cette "entrée de la franchise dans l'âge adulte". Aujourd'hui, la franchise européenne, en se donnant des règles de conduite, s'est largement affranchie de sa grande sœur américaine et a fourni la preuve de son efficacité, de ses qualités d'accélérateur de croissance et de multiplicateur économique (effets de leviers), elle a fait la preuve de cette souplesse qui lui permet aujourd'hui d'accompagner et d'infléchir les mutations et les changements en cours.

La franchise s'étend de plus en plus aux domaines ou aux secteurs adaptés aux modes de vie actuels : bricolage, décoration de la maison, restauration rapide, chaussures de sports, services matrimoniaux ou esthétiques spécialisés, services pour l'automobile : peinture rapide, pots d'échappement, location ; elle participe activement à la modernisation de métiers tels qu'agent immobilier, opticien ou boulanger.

### **2.5.3.2 Franchises Américaines**

Les réseaux de franchises étrangères ont continué à grandir dans le marché français et sont déjà arrivés à 10,3% de l'ensemble des réseaux et à 8,7% de magasins franchisés. Ces réseaux de possession étrangère se trouvent principalement dans les services et les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Les sociétés américaines, qui ont 26 des 50 réseaux étrangers en France, dominent le marché des franchises étrangères et représentent 3% du total du marché français de franchises (De Villoutreys, 1999).

Les franchises des Etats-Unis possèdent des avantages concrets avec leur savoir-faire supérieur du développement de réseau, de la vitesse de livraison, du bon service et des prix concurrentiels.

### 2.5.3.3 Franchises de restauration rapide « FAST FOOD »

En France, l'industrie de la restauration rapide joue un rôle très important dans la vie des consommateurs français. Il existe diverses chaînes de restauration, en ce qui concerne la restauration rapide, des franchises et d'autres. On peut trouver beaucoup de choses, depuis le sandwich « jambon-beurre », au croque-monsieur, aux salades, jusqu'aux crêpes, toujours classiques dans la culture des français. Grâce à la diversité des races et à l'internationalisation, aujourd'hui on peut trouver une grande variété de « fast-foods » : paninis, pizzas, nourriture japonaise, chinoise ou les fameux sandwichs grecs ou « kebabs ». Sans oublier l'apparition de Mcdonald's, surnommé « McDo » par les francophones, dans les années 70, avec son premier restaurant à Strasbourg, ou encore les marques telles que Crip Crop, Dino Crop, Chicken Shop ou encore la britannique Wimp (Fantasia, 1995).

En ce qui concerne les franchises américaines de restauration rapide ou « fast-food », on a les données suivantes:

Il y a près de 900 Mcdonald's en France, et le premier « McDo » a été ouvert à Strasbourg en 1979.<sup>8</sup>

Il y a actuellement 137 Pizza Hut en France avec 30 restaurants et 102 magasins de livraison. Pizza Hut emploie actuellement 4 000 salariés.<sup>9</sup>

Domino's pizza France comptait 36 magasins de livraison fin 2001.<sup>10</sup>

La deuxième franchise américaine de fast-food « Subway » vient d'arriver l'année dernière en France (2001), à cause d'un problème de marque, quelqu'un possédait le nom « Subway », ils sont allés en justice, et finalement, Subway a acheté la

---

<sup>8</sup> Source: [www.macdonalds.fr](http://www.macdonalds.fr)

<sup>9</sup> Source: [www.pizzahut.fr](http://www.pizzahut.fr)

<sup>10</sup> Source: [www.dominos.fr](http://www.dominos.fr)



marque pour une forte somme en dollars. Aujourd'hui, Subway comporte 3 établissements (tous les trois à Paris), Mais il prévoit d'en ouvrir plusieurs cette année.

Burger King était implanté en France mais a décidé de partir à cause de la forte présence et de la grande renommée de Mcdonald's en France.

Les entreprises de restauration rapide sont également devenues une cible symbolique des protestataires anti-mondialisations françaises en raison de son origine américaine.

Le Ministre de l'agriculture français, Jean Glavany, a exprimé cette opinion : des Etats-Unis, qu'ils ont "la nourriture la plus riche au monde" et Il a annoncé publiquement qu'il n'avait jamais mangé à Mcdonald's et qu'il déteste les hamburgers.

Malgré tout, c'est le consommateur qui possède le choix final et les chiffres des 760 Mcdonald's implantés en France, nous donnent une idée de sa grande réussite. Il faut faire la remarque que Mcdonald's a eu besoin de s'adapter au marché français, avec des menus de hamburgers différents pour chaque jour de la semaine, avec des fromages adaptés au marché français. Mais "c'est une adaptation à un facteur de globalisation requis. Il a aussi introduit le Veggie burgers en Inde, du thé et du café dans les menus des anglais, et dans plusieurs autres pays européens tel que la France ou la Suisse, ils servent aussi de la bière"(Lovelock et Lapert, 1999).

#### **2.5.4 Réglementations françaises.**

Les accords de franchises sont sujets aux lois qui gouvernent les contrats commerciaux et ceux qui gouvernent les accords pour les ventes et les licences des marques en particulier. Les affaires sont réglées par le Code de Déontologie.

Ce Code a été établi par l'Association de Franchises Français comme le code de conduite pour les franchiseurs. Il définit le franchisage, le rôle du franchiseur, du concessionnaire, du réseau, et les devoirs et les obligations envers le consommateur. La Loi Doubin du 31 décembre 1989 et son décret d'application du 4 avril 1991, protège les intérêts des réseaux commerciaux en général, aussi que les intérêts du franchiseur, son réseau et les potentiels concessionnaires. Le décret n° 89-1003 exige que les franchiseurs divulguent les renseignements opérationnels au futur partenaire 20 jours avant de signer un contrat pour leur fournir l'information, la «révélation».

Ces renseignements doivent être:

- les conditions sur la durée et le renouvellement du contrat proposé
- les références bancaires
- les qualifications du PDG
- l'analyse de la concurrence potentielle
- la performance de la compagnie sur les cinq dernières années (y compris les deux plus récents audits financiers)
- tous les membres du réseau, franchisés ou non (avec les adresses complètes)
- un plan financier portant sur le marché spécifique du franchisé (dépenses et investissements)
- la description de chaque produit
- les évaluations de recettes financières anticipées
- le nombre de compagnies qui ont quitté le réseau pendant la dernière année et les motifs des départs.

Ce code de Déontologie ne s'applique pas aux relations entre le franchiseur et son « master-franchisé ». En revanche, il s'applique aux relations entre le «master-franchisé » et ses franchisés.