

Chapitre 5

La conclusion et les recommandations

5.1 L'introduction

Ce chapitre montre les conclusions obtenus à partir de la réalisation de l'investigation littéraire ainsi que de la l'investigation pratique. La première partie du chapitre est une récapitulation de l'investigation littéraire. Postérieurement, les objectives et leurs conclusions sont établies. Ce partie montre un mélange entre la théorie et la pratique, ce qui permet de vérifier l'existence ou pas des objectives spécifiques. Dans la dernière partie du chapitre, quelques recommandations sont présentées.

5.2 La conclusion

Les franchises de fast-food ou restauration rapide sont un exemple précis de franchise qui met ensemble les caractéristiques basiques de celle-ci, en transférant au franchisé un concept de savoir-faire, d'enseigne et de produit. Tout cela est établi par un contrat, avant la signature duquel le franchiseur se charge de donner au franchisé l'information nécessaire pour pouvoir gérer sa franchise et apporte son soutien, notamment, grâce à la publicité et à la formation constante du management.

Le franchiseur se rémunère par les droits d'entrée et royalties que lui versent les franchisés et prélève une marge sur les approvisionnements le cas échéant. Les franchisés, lorsqu'ils rejoignent le réseau, s'engagent à appliquer le concept et en connaissent les contraintes. Le franchiseur, s'il prend en compte, dans toute décision, l'intérêt de ses franchisés, ne les consulte pas avant de choisir : Il est

seul responsable du concept commercial, avec ce que cela implique comme droits et devoirs. Le rôle du franchisé est d'assurer la mise en pratique de ce concept avec professionnalisme.

La franchise américaine connaît depuis quelques années une évolution profonde de ses choix organisationnels, qui va dans le sens d'une centralisation moins rigide et d'une prise en compte plus systématique des apports et de l'expérience des franchisés étrangers. Ce qui change, c'est la pertinence et la viabilité d'une relation univoque dans laquelle le franchisé se contente d'obéir aux indications du franchiseur. De nombreux facteurs contribuent à cette évolution.

Le premier facteur est l'arrivée à maturité de nombreux réseaux de franchise. Des franchisés qui ont acquis une solide expérience, une forte maturité et dirigent des affaires prospères peuvent éprouver un légitime besoin de reconnaissance vis-à-vis de leurs clients ou de leurs pairs. Ils connaissent le concept et le marché, le savoir-faire du franchiseur s'est diffusé dans le réseau. De plus en plus, le franchisé est devenu codétenteur du savoir-faire. Le réseau de franchisés évolue alors vers une véritable association, plus égalitaire.

La nature de ce que le franchiseur apporte à son franchisé se modifie : plus qu'une expertise, désormais partagée, c'est avant tout sa puissance qui s'exprime par la notoriété et l'image de l'enseigne et par les conditions d'achat. Le franchiseur vend une accumulation plutôt qu'une invention. Le concept commercial au sens strict, la licence de marque ou d'enseigne deviennent centraux dans la relation, supplantant le savoir-faire et atténuant quelque peu la spécificité principale de la franchise.

Deuxième facteur : la fin de la croissance sans efforts contraint les franchiseurs à exiger de leurs franchisés une dotation en capitaux propres plus significative, alors même que les taux d'intérêts réels rendent les investissements productifs moins attractifs. On a vu comment cela autorisait les franchisés à se montrer plus

exigeants envers leur franchiseur et comment leur position de négociation s'en trouvait renforcée.

Troisième facteur : les franchisés d'hier ne sont plus ceux d'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.

En ce qui concerne la culture, on a vu que les franchises de fast-food comportent des caractéristiques très particulières au niveau de leur culture organisationnelle et dans la culture du marché où ils veulent s'implanter.

On a vu l'incarnation du style néolibéral américain : sa stratégie globale, son art impayable de la formule, la démesure de ses techniques promotionnelles, son organisation de travail ultra rationalisée (contrôlée par le génie d'un système comptable informatisé capable de surveiller la productivité de chacune des caisses enregistreuses, dans chacun de ses restaurants, où que ce soit sur la planète).

5.2.1 Validation des objectives

Comme nous l'apprend, la confrontation des objectives de départ avec l'étude réalisée, les franchises américaines de fast-food, dans notre cas au Mexique et en France, montrent actuellement des particularités différentes dans chaque pays et dans chaque culture.

Le premier objectif était le suivant:

Dans les franchises de fast-food, les entreprises mexicaines s'adaptent plus facilement à la culture d'entreprise américaine, que les entreprises françaises.

Quand on met cet objectif en rapport direct avec les résultats obtenus sur le terrain, on peut dire que cet objectif est avéré, puisque la culture d'entreprise américaine est connue pour être une culture individualiste, ce qui entre en conflit avec la culture d'entreprise française, qui a cette même caractéristique, laquelle se traduit par la volonté de faire les choses à sa manière. Dans les franchises, on pouvait noter que le master-franchisé français de Mcdonald's, voulait instaurer un système de management différent et ainsi changer le concept américain, ce qui a provoqué un conflit avec son partenaire américain.

La culture d'entreprise mexicaine comporte des valeurs plus collectives. On est habitué à suivre des règles et le dirigeant est l'autorité principale, donc celui-ci a toujours raison. C'est aussi un type d'entreprises très hiérarchisé, où l'employé n'applique que les décisions prises par le top management. Pour cette raison, le franchisé mexicain ne rencontre pas de problèmes avec la culture d'entreprise française.

D'un autre côté, on a vu que la France est aussi très attachée à ses valeurs et à sa culture nationale. La culture d'entreprise française est plus attachée à la volonté de respecter ses employés. Les dirigeants et plusieurs syndicats soutiennent les employés d'une manière incomparable. La plupart du temps, l'employé français ne travaille pas plus de 3 mois dans les franchises américaines de fast-food à cause de la différence dans l'organisation des postes, du manque de personnel et de l'exploitation abusive de celui-ci. L'employé français doit avoir un poste fixe, car sinon, cela lui donne l'idée qu'on méprise son travail.

Une autre caractéristique de la culture d'entreprise française, est qu'elle n'est pas totalement biculturelle. Les franchisés français ou les têtes de réseaux importants ne connaissent pas toujours la culture de leur franchiseur, ne savent pas qu'elle est la forme de management des autres d'entreprise, comme l'américaine. La langue fait également souvent défaut.

La qualité de vie, c'est une valeur essentielle dans la culture d'entreprise française. Quelques faits qui montrent que ces entreprises globales affectent l'écologie et la santé ont donné une mauvaise image de la culture d'entreprise américaine, laquelle a essayé d'arranger les choses avec des campagnes de promotion et des fondations écologistes. Au Mexique, malheureusement les gens ont d'autres sources d'inquiétude, comme l'insécurité sociale, l'économie du pays, etc.

En conclusion pour cet objectif, on peut dire que la culture d'entreprise mexicaine est une culture qui s'adapte mieux à la culture d'entreprise américaine du fait d'un pouvoir plus centralisé, d'une structure plus hiérarchisée et d'une moins grande rigueur à l'égard du droit du travail.

Le deuxième objectif était le suivant:

Le concept américain de fast-food semble bien accepté par le consommateur mexicain à la différence du consommateur français qui, du fait de sa culture et de ses habitudes, le tolère moins bien.

Cet objectif, en rapport direct avec les résultats obtenus, nous confirme que cette affirmation n'est pas vraie. En effet, malgré une très forte tradition culinaire et un fort soutien de « fondations » et du Ministre de culture afin de préserver le patrimoine culinaire, il existe une très forte influence de la nourriture américaine de fast-food dans la culture et les habitudes alimentaires des consommateurs français. Des raisons variées ont changé le style de vie du consommateur, comme

une vie plus active et dynamique, qui ne lui permet pas de perdre beaucoup de temps, une plus faible relation avec la famille à l'heure de prendre le repas, des jeunes qui cherchent à adopter une culture différente de la leur, etc. Il préfère également utiliser ce temps pour réaliser d'autres activités plus importantes ou plus amusantes. Ce sont quelques unes des différentes raisons qui ont fait que les fast-foods ont une très forte influence dans la vie des consommateurs.

Au Mexique, cette acceptation des fast-food américain est plus claire et porte sur tout le style américain, parce que ce sont eux qui ont implanté le plus grand nombre de franchises de fast-food différentes, en offrant divers types de nourriture et surtout des concepts variés. Le Mexicain a changé aussi sa manière de s'alimenter. Les jeunes entre 15 et 23 ans préfèrent la nourriture américaine pour beaucoup à la nourriture mexicaine. Il y a aussi des adultes qui vont dans ce genre d'établissements, car leur lieu de travail est proche de ceux-ci et qui fait, qu'à cause de la circulation, il leur est impossible d'aller jusqu'à leur maison.

Bien qu'il existe plus de concepts de franchises américaines de fast-food au Mexique, du fait de sa proximité avec les Etats-Unis et de relations commerciales plus étroites, il est clair qu'en France, avec 760 franchises de Mcdonald's, on peut dire que ce concept de franchises américain a réussi, sans compter les autres qui sont aussi bien implantés

Le troisième objectif était le suivant:

Les franchiseurs américains rencontre moins de problèmes avec le franchisé mexicain qu'avec le franchisé français, en terme de contrat.

Cet objectif n'est pas vérifié. Comme on l'a vu, les franchisés mexicains se plaignent plus souvent des exigences liées aux obligations financières du contrat, comme le droit d'entrée et les royalties, qui sont très élevées, et d'autres clauses

du contrat comme la durée du contrat, qui normalement est de 3, 5 ou 10 ans et les dépenses en publicité. Le franchisé a voulu négocier ce terme, en diminuant sa durée.

La plupart du temps, lorsque les franchises américaines de fast-food veulent s'installer dans d'autres pays, elles le font à travers d'un master-franchisé, qui a le droit exclusif et se charge de vendre à des sous-franchisés sur un certain territoire (national ou régional). Par ce moyen, il n'existe aucune réglementation entre le franchiseur américain et le master-franchisé mexicain ou français, jusqu'à ce dernier s'installe sur son territoire et commence à commercialiser ces sous-franchises, où il est, alors, soumis à la législation nationale correspondante.

En France et au Mexique, il n'existe pas de loi spécifique sur les franchises équivalente à la réglementation fédérale qui existe aux États-Unis dans la FTC (Federal Trade Commission). Mais plusieurs lois commerciales se sont adaptées à la franchise. En France, il existe des réglementations européennes en ce qui concerne la libre concurrence. Dans les deux législations, une information précontractuelle concernant essentiellement la présentation du franchiseur, de son entreprise et de ses résultats, ainsi que les investissements et les dépenses spécifiques de la franchise sont exigibles.

Il est très rare de parvenir à trouver des problèmes entre les franchiseurs américains et les franchisés mexicains ou français, du fait des très bons avocats prévus qui se chargent d'arranger tous ces types de problèmes. Et dans le cas où le franchiseur ou le franchisé ne respecte pas quelque obligation ou caractéristique du contrat, celui-ci sera annulé.

Au Mexique, du fait de l'adaptabilité de la culture et de l'acceptation générale de la culture américaine sous divers aspects (tant dans sa manière de travailler que dans son style de vie), les franchises américaines ont réussi sans trop de problèmes. Les franchises américaines de fast-food ont su se développer dans un

contexte qui n'affecte pas les valeurs mexicaines, en créant des emplois, du capital et en satisfaisant les exigences de consommation des Mexicains. Les organisations et les consommateurs n'ont pas refusé ce style de vie et de management américain.

La culture française a souvent été opposée à un style d'organisation à l'américaine, mais la rencontre avec la tradition française de grande cuisine ne pouvait être évitée. Aujourd'hui, du fait de la mondialisation et d'une relation contrainte avec les partenaires internationaux, ces différents doivent être éliminés. Le consommateur a changé, il devient plus exigeant et il ne veut pas rester dans le même endroit. Il veut bouger. Il a changé son style de vie et sa manière de s'alimenter. En France, plusieurs syndicats ou ensembles de la société ont un problème pour reconnaître que la mondialisation est inévitable, que la consommation de masse et l'internationalisation de la nourriture sont inévitables.

5.3 Les Recommandations

Au moment d'établir la franchise de fast-food, plusieurs facteurs devront être pris en compte :

- Les caractéristiques du produit et du service doivent être en accord aux réglementations et organismes spécifiques.
- L'innovation est un élément très important pour obtenir un succès, tant comme dans le service, comme dans les produits. Cependant, il faut aussi s'adapter aux habitudes du consommateur.
- Les franchiseurs doivent exiger les royalties en accord au niveau socio-économique de chaque pays et à la taille de celui-ci.

- Il faut se respecter les droits du travail des employées, même si les niveaux de salaires ou de travail sont différents, par rapport aux autres pays ou régions.
- Le franchiseur ne doit pas négliger ses activités, il doit présenter tout les mises à jour de l'information et les outils du management de la franchise au franchisé et sans abandonner celui-ci au cours du temps.
- Pour le franchisé, celui-ci doit respecter les règles du franchiseur, en ce qui concerne, les fournisseurs établies, les méthodes de préparation, les produits finales, et la manière de gérer le business, c'est à dire tout ce qui est établie dans le contrat.
- Pour le consommateur, il faut dire qu'il doit non seulement accepter d'autres fast-foods qui offrent de la nourriture traditionnelle, mais il doit aussi se préparer à la présence de nouvelles franchises américaines qui arriveront bientôt.