



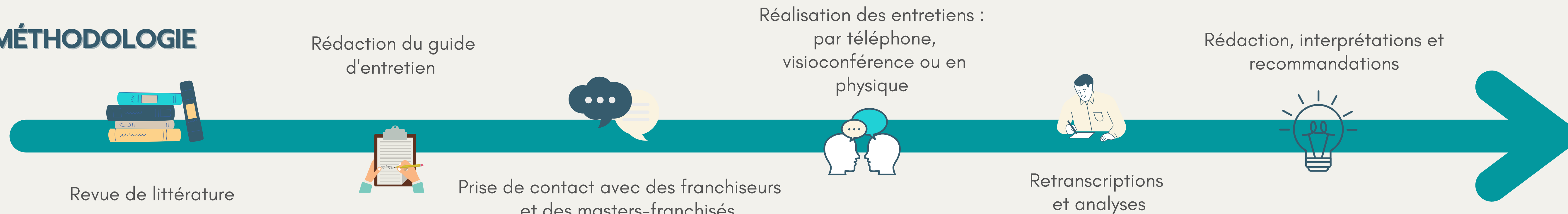
# DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL : COMMENT CONCILIER LES ADAPTATIONS LOCALES ET L'HOMOGÉNÉITÉ DE L'IMAGE DE MARQUE DANS LE CADRE DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL D'UN RÉSEAU DE FRANCHISE ?

Master Marketing et Vente - Franchise & Commerce en Réseau IGR-IAE Rennes - Université de Rennes 1 - Mémoire de fin d'étude 2021/2022 coordonné par Dr. Rozenn Perrigot

Marion CHAPEL, Steven OLIVRIE, Victor SAVORET



## MÉTHODOLOGIE



## INFORMATIONS

Étude qualitative basée sur des entretiens semi-directifs avec :

- 14 Franchiseurs : directeurs généraux, développeurs et animateurs réseau
- 3 Masters franchisés
- Trois secteurs différents : restauration rapide/alimentation spécialisée/services
- 12h46 d'entretien



## OBJECTIFS

Cette étude s'adresse aux professionnels curieux de connaître les étapes pour un réseau avant de se développer à l'international. Il pourront découvrir l'opération complexe qu'est de garder une image de marque homogène en même temps que de réaliser des adaptations locales dans les pays d'implantation.

En s'appuyant sur une approche qualitative, ce mémoire de recherche présente la notion d'image de marque, fait état des problématiques que rencontrent les franchiseurs dans le cadre de leur développement international et de la mise en place d'adaptations locales.

Ainsi, notre mémoire transmet une vision globale sur la thématique et apporte une méthode et des recommandations aux franchiseurs et aux partenaires internationaux concernés.

## DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

### Qu'est-ce que c'est ?

C'est un processus d'études, d'adaptations en vue de répondre aux attentes du marché, qui permet d'exporter, de dupliquer, d'augmenter le chiffre d'affaires et le nombre de point de vente d'un concept à l'étranger et ce, à travers différents modes de gouvernance.

### Pourquoi s'internationaliser ou choisir un concept étranger ?

Facteurs de motivation :	
<b>Pertinence du concept :</b> degré de nouveauté des concepts et d'adéquation avec le marché	<b>Rencontres et opportunités :</b> "Il faut avoir son plan de développement, mais il faut aussi être flexible sur l'opportunité qui se présente."
<b>Notoriété de la marque :</b> les consommateurs de certains pays connaissent la marque, y sont sensibles et l'attendent	<b>Performances :</b> "C'est toujours un relais de croissance de ne pas se fermer des territoires."

Maillage territorial saturé

### Comment s'internationalisent les réseaux de franchise ?

- Sélection des pays :** 68% des franchiseurs interviewés se développent dans le monde entier et ne se restreignent pas à l'Europe.
  - **Politique :** Recherche de pays démocratiques ou de partenaires rassurants
  - **Économique :** Bon potentiel du marché
  - **Socio-culturel :** Culture, habitudes de consommation
  - **Législatif :** Taxes douanières, normes
  - **Proximité géographique**
  - **Niveau de développement du marché de la franchise**
- Moyens d'information :** Les franchiseurs s'informent de 5 façons complémentaires sur leurs critères de sélection :
  - **Presse & multimédias**
  - **Prestataires spécialisés :** "De toute façon, nous, en parallèle, on continue de prendre un maximum d'informations via un organisme d'état lié à l'exportation."
  - **Partenaires internationaux :** "Idéalement, tu trouveras un partenaire qui va te donner toutes les informations sur le marché."
  - **Personnes de leur réseau :** "On peut vérifier effectivement en allant parler avec des connaissances qu'on a dans notre réseau."
  - **Visites sur place :** "On peut faire beaucoup de choses à distance avec nos études de marché, mais à un moment il faut être sur place pour vérifier et ressentir."

- Mode de gouvernance :** Le choix du mode de gouvernance s'opère de façon à réduire les risques, en fonction de la proximité géographique et des connaissances du franchiseur sur le marché local.
  - **CHOIX**
- Partenaires :** Les franchiseurs s'accordent à sélectionner un partenaire qui connaît la marque, la franchise et son marché. Aussi, il doit être doté d'un très bon relationnel, être capable de gérer l'aspect opérationnel et de financer son développement.

### En quoi la phase de développement peut-elle impacter l'uniformité de l'image de marque ?

L'uniformité de l'image de marque dans le cadre du développement international de réseau de franchise est liée à deux enjeux :

- **La capacité à sélectionner et s'informer sur l'adéquation du concept avec le pays :** "Si des pays sont à proximité et bien ça nous permettra sans doute d'avoir une culture plus proche par rapport à des pays plus lointains ou on devra réaliser des adaptations un peu plus importantes."
- **La sélection du bon mode de gouvernance et des partenaires :** "Le marché n'était pas le plus adéquat et on peut aussi parler de partenaires puisqu'on n'avait pas forcément le partenaire le plus adéquat. On a plus eu un problème de partenaire qu'un problème de marché."

## ADAPTATIONS LOCALES

### Qu'est-ce que c'est ?

"Quand il s'agit d'international, cela rime souvent avec des adaptations plus ou moins fortes pour pouvoir répondre aux attentes de la demande locale. Copier-coller exactement ce qu'on fait en France pour l'implanter dans un autre pays, ça ne marche pas."

- 2 perceptions différentes :**
1. Générateur de business et facilitateur de relation
  2. Contrainte et risque de déformer l'image de marque
- Perceptions déterminées en fonction de la :**
- Typologie du concept
  - Expérience du réseau
  - Relation avec le partenaire international
  - Politique du franchiseur

### Que peut-on adapter ?

OFFRE	PRIX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Approvisionnement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Valeurs et moyens de l'enseigne</li> <li>◦ Taxes de douane et coût de transport</li> </ul> </li> <li>• <b>Culture :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Les habitudes de consommation</li> <li>◦ Les us et coutumes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Approvisionnement :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Taxes de douane et coût de transport</li> </ul> </li> <li>• <b>Marché :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Prix de la concurrence</li> <li>◦ La monnaie locale</li> <li>◦ Le % de marge du secteur</li> </ul> </li> <li>• <b>Culture :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ La valeur perçue</li> </ul> </li> </ul>
COMMUNICATION	DISTRIBUTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Législation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Le droit à l'image</li> </ul> </li> <li>• <b>Culture :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Traduction des supports</li> <li>◦ Vérification du nom de la marque</li> <li>◦ Les tendances, les références</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Point de vente digital :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Agrégateurs locaux</li> </ul> </li> <li>• <b>Point de vente physique :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Normes des locaux</li> <li>◦ Service de distribution</li> </ul> </li> </ul>

"Il faut adapter la communication sur les réseaux sociaux. On ne rigole pas de la même chose évidemment d'un pays à l'autre."

"Un local d'une moyenne de 80m<sup>2</sup> en France, au Moyen-Orient on va être sur des formats de 150-250 m<sup>2</sup>."

"On va avoir des adaptations sur la façon de s'asseoir, sur la façon de servir à table plutôt que d'aller directement au comptoir par exemple."

### Comment s'y prendre ?

- \* En général**
- Qui ?**
- Les adaptations locales sont à l'initiative du partenaire international
  - Le franchiseur a un rôle de validation
- Quand ?**
- Une partie des adaptations locales peuvent être anticipées avant le début de l'activité
- "L'objectif, c'est de vraiment pouvoir anticiper un maximum de choses, mais systématiquement, quoi qu'il arrive, on continue d'en découvrir au fur et à mesure."
- Anticiper permet de mesurer et déployer au bon moment les moyens humains et financiers nécessaires au bon déroulement de l'activité
- Comment ?**
- Réaliser des études de marchés
  - Connaître les normes, les habitudes de consommation et la culture du pays d'implantation
  - Dupliquer ou s'inspirer des adaptations locales déjà existantes
  - Ne pas toucher aux éléments de l'ADN de la marque !

## IMAGE DE MARQUE

### Qu'est-ce que c'est ?

"C'est l'image que reflète l'entreprise sur les clients et les concurrents." Cette perception découle de l'impact du positionnement de l'enseigne.

OFFRE	PRIX
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Produit :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Qualité</li> <li>◦ Quantité</li> <li>◦ Merchandising &amp; packaging</li> </ul> </li> <li>• <b>Service :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Niveau</li> <li>◦ Qualité</li> <li>◦ Accueil</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accessibilité de l'offre</li> <li>• Offres promotionnelles</li> <li>• Rapport qualité/quantité/prix</li> </ul>
- POSITIONNEMENT -	
Les éléments qui impactent la perception des consommateurs	
COMMUNICATION	DISTRIBUTION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tonalité des messages de la marque</li> <li>• Éléments visuels : couleurs, charte graphique, formes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formats et canaux de distribution</li> <li>• Emplacement géographique</li> <li>• Utilisation des 5 sens pour créer une atmosphère</li> </ul>

"Le produit a un côté visuel qui est assez fort. Cet effet contribue fortement à l'image de marque. L'image de marque passe aussi par la qualité. On a une qualité de produit qui sincèrement, est vraiment très élevée et ça le consommateur s'en rend compte."

"Nous on a une image assez haut de gamme. Les fondateurs font en sorte que les boutiques soient intemporelles mais très traditionnelles. On est sur des matériaux de qualité. Les gens qui entrent dans nos boutiques ressentent tout de suite cette atmosphère."

### Quel est l'intérêt d'homogénéiser une image de marque ?

L'image de marque permet aux marques de :

- Recruter des partenaires salariés et franchisés
- Identifier par les consommateurs et contribue à les fidéliser
- Accroître les performances

"À attirer des franchisés, les futurs franchisés et attirer des clients."

## ACCOMPAGNEMENT

### Évènement d'échange :

- Convention annuelle
- Instance de dialogues
- Évènement exceptionnel

La nature de l'accompagnement dépend du :

- Besoin du partenaire international
- Investissement du franchiseur
- Situation géographique
- Mode de gouvernance

"Un des problèmes, c'est que les marchés qui ont le plus besoin de notre support ne sont pas forcément les marchés qui y contribuent le plus. Il est important de leur donner, sinon, ils ont du mal à se développer et à devenir plus gros dans le futur."

## & CONTRÔLE

"On essaie de donner un maximum de liberté au partenaire master franchisé puisque nous sommes convaincus qu'il a une meilleure connaissance de son marché que nous. Nous on se trouve réellement dans une posture de validation puisque des choses pourraient dénaturer le concept."

**Paradoxe :**

Distance géographique = Différences culturelles = Adaptations locales = Besoins d'être contrôlé

**Outils de contrôle :**

- Contrat
- Audits et visites sur place/vidéos/photos
- Référencer les fournisseurs et logoter les produits

= SÉCURISATION DURABLE DE L'IMAGE DE MARQUE

## RECOMMANDATIONS

### Comment garder une image de marque homogène ?

- Sélectionner des pays en adéquation avec le concept **Franchiseur**
- Maîtriser et anticiper l'investissement humain et financier de l'exportation
- Définir un cahier des charges précis pour cadrer l'uniformité du réseau
- Recruter un bon partenaire
- Savoir dupliquer les innovations et les adaptations internationalement
- Accompagner et contrôler

### Quels conseils avant de rejoindre un réseau étranger ?

- **Partenaires internationaux**
- Avoir une bonne capacité financière
- Avoir une bonne connaissance de son marché local
- Choisir un réseau disposant d'une image de marque forte, claire et identifiée
- Étudier la compatibilité du concept et du pays d'implantation et tester le concept
- Vérifier la capacité du franchiseur à s'investir et accompagner dans le projet
- Trouver un franchiseur ouvert aux adaptations locales

## LIMITES

- Les perceptions dépendent de la culture, propres à chaque pays et à chaque individu.
- L'analyse se limite à trois secteurs d'activité, principalement celui de l'alimentaire.
- Il aurait été intéressant d'associer la vision : franchiseur, master franchisé et client d'une même enseigne.

