

LES DÉVIATIONS DES STANDARDS DANS LES ENSEIGNES DE RESTAURATION : RISQUE(S) ET/OU OPPORTUNITÉ(S) ?

Katell LAUNAY & Cléa TOULLIC
- MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDE -
Master 2 Marketing et Vente
Parcours Franchise & Commerce en réseau
Responsable de Master : Dr. Rozenn PERRIGOT

UNE ÉTUDE QUALITATIVE basée sur des entretiens semi-directifs :

8 Franchisateurs de la restauration
2 Franchisés de la restauration

- 11 heures d'entretiens
- Des interviews menées en appel vidéo, téléphone, ou en face à face
- Un secteur d'activité : La restauration (rapide et traditionnelle)
- Une double perception : Franchiseur / Franchisé

LA MÉTHODOLOGIE utilisée dans le cadre de cette étude :

1 Revue de littérature

Mise en perspective de différents papiers autour des thématiques suivantes :

- Le savoir-faire dans les réseaux de franchise
- Les déviations de standards
- Le management d'un réseau face aux déviations
- Le contrôle dans les réseaux de franchise
- Les adaptations de concept



2 Guides d'entretien

Réalisation de 2 guides d'entretien distincts et complémentaires à destination des nos 2 cibles d'interviewés :

- Franchisés
- Franchisateurs (animateurs de réseau, conseillers d'exploitation et directeurs régionaux)



3 Entretiens

10 entretiens menés auprès de professionnels du secteur de la restauration rapide et traditionnelle

4 Retranscriptions et analyses

- Retranscription des entretiens enregistrés avec l'autorisation des répondants
- Étude de l'ensemble des verbatims collectés à l'aide d'une grille d'analyse permettant de croiser les données collectées



5 Bilan

Prise de recul sur les résultats de l'étude : discussion et conclusion

LÉGENDE:



Citations de Franchiseur



Citations de Franchisé

DÉFINITIONS DU SAVOIR-FAIRE Selon la revue de littérature

1. "Dans un contrat de franchise, le savoir-faire est obligatoire. Sans savoir-faire, il n'y a pas de franchise." (Perrigot & Basset, 2016)
2. "Ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié." (Code de déontologie européen de la franchise)

Les standards dans la franchise représentent **toutes les normes établies** par le franchiseur pour assurer une cohérence. Le savoir-faire désigne quant à lui l'ensemble des **connaissances et compétences transmises** pour permettre aux franchisés de reproduire le modèle d'entreprise avec succès. Les standards sont donc basés sur le savoir-faire du franchiseur.

STANDARDS ET SAVOIR-FAIRE DANS LES RÉSEAUX DE FRANCHISE La vision des interviewés

Lorsque nous avons interrogé les interviewés à propos de leur perception du savoir-faire, ces derniers ont évoqué des aspects généraux comme : la transmission ou encore l'ADN du concept.

"Le standard, c'est [...] la colonne vertébrale de la franchise."

Il était important pour nous de découvrir leurs visions de la fixation des standards. Selon eux, il existe des avantages et des inconvénients :

- L'innovation peut être ralentie
- Le risque de **perte de liberté** et de **frustrations** des franchisés
- L'affectation de l'**image de chaîne** à l'enseigne

"L'innovation est un petit peu moins naturelle parce qu'il y a forcément des délais. [...] Il y a bien un temps de latence entre le moment où on a une idée d'optimisation et quand ça doit passer entre toutes les mains, notamment [celles] du franchiseur."

HIÉRARCHIE DES STANDARDS

Les répondants ont relevé qu'il existait une forme de hiérarchie des standards au sein de leurs enseignes. Certains standards sont considérés comme plus importants que d'autres, tels que ceux liés à l'**hygiène** ou à la **sécurité alimentaire**. Des processus spécifiques et des règles strictes sont établis pour garantir le respect de ces standards. Certains standards sont considérés comme les **"fondamentaux"** et sont enseignés lors de la **formation initiale**, tandis que d'autres peuvent être assimilés progressivement, notamment via les visites d'animation.

Nous avons aussi abordé la notion de savoir-faire centraux et périphériques. Ceci nous a permis d'avoir une classification des savoir-faire :

- Les **savoir-faire centraux** : correspondent à l'ensemble des compétences, des méthodes et des processus clés développés par le franchiseur et qui constituent le fondement de l'identité et de la réussite de l'enseigne. Ces éléments sont considérés comme essentiels et non négociables pour tous les franchisés du réseau
- Les **savoir-faire périphériques** : font référence aux adaptations et aux pratiques spécifiques qui peuvent varier d'une unité à l'autre en fonction de certaines contraintes ou spécificités locales. Ces éléments sont considérés comme moins critiques pour l'identité globale de la marque et peuvent être adaptés en fonction des besoins et des particularités du marché local.

- + L'**homogénéité** et la **cohérence**
- Les **économies d'échelle** et la **performance économique**
- L'**apprentissage** et modélisation facilités
- L'**image de marque** et la **notoriété**
- Le **renforcement de la cohésion**

"Je pense que le premier avantage pour moi, c'est de pouvoir miser sur une homogénéité du réseau qui, derrière, permet d'avoir une certaine notoriété."

SAVOIR-FAIRE CENTRAUX DANS LES ENSEIGNES DE RESTAURATION

- L'**hygiène** : Il s'agit d'un élément critique dans les enseignes de restauration car la vie des gens est "en jeu".
- La **qualité**, le **service**, et la **propreté ("QSP")** : C'est un ensemble de critères centraux qui jouent un rôle clé dans la qualité des produits, la satisfaction des clients et le maintien de l'uniformité du réseau.

SAVOIR-FAIRE PÉRIPHÉRIQUES DANS LES ENSEIGNES DE RESTAURATION

- Les **stratégies marketing adaptées aux différents marchés** : Par exemple, dans une ville où la livraison est très compétitive, des efforts marketing ciblés peuvent être déployés pour améliorer la visibilité.
- L'**adaptation des produits à des marchés spécifiques** : Par exemple, des desserts proposés dans une région peuvent ne pas convenir à d'autres marchés en raison de différences climatiques ou de préférences alimentaires locales.
- L'**adaptation des pratiques de gestion des unités** : Certains aspects liés à l'animation en restaurant et à la gestion des équipes peuvent être considérés comme périphériques.

"Mais si vous obtenez le même résultat en faisant un tout petit peu autrement, c'est pas grave."

MOYENS DE REMONTÉE D'INFORMATIONS

"Une trace écrite. Que ce soit un mail, que ce soit un audit, ce genre de choses. Ce que je vais faire par exemple, quand ce sont des choses [...] insignifiantes, je vais écrire un mail au franchisé, je ne vais pas forcément mettre en copie ma direction parce que j'estime que ce n'est pas important et que je n'ai pas envie d'abîmer et d'effriter la relation avec mon franchisé."

DÉFINITIONS DE LA DÉVIATION DES STANDARDS Selon la revue de littérature

Nous avons identifié qu'il existe différentes perceptions de la déviation des standards. Certaines sont **positives** et d'autres **négligentes** :

1. "Un comportement **volontaire** qui **viole** des **normes organisationnelles** importantes et qui, ce faisant, menace le bien-être de l'organisation ou de ses membres, ou des deux" (Bennett & Robinson, 2000)".
2. "Spreitzer et Sonenshein (2003, 2004) ont développé une approche normative de la **déviance positive** en la définissant comme un **écart honorable et volontaire** par rapport aux normes d'un groupe de référence." (Kidwell & Nygaard, 2011)

DÉVIATIONS DES STANDARDS DANS LES RÉSEAUX DE FRANCHISE Les facteurs

LES CARACTÉRISTIQUES DU RÉSEAU COMME VARIABLES DES DÉVIATIONS DE STANDARDS

- La **taille** du réseau
"Je dirais que plus le réseau est grand, plus on est regardé déjà. Donc à partir de ce moment-là, ton niveau d'exigence monte encore plus."
- L'**ancienneté** du réseau
"C'est une question de leadership de l'enseigne [...] Dans la construction [...] d'un réseau, la difficulté [...], c'est qu'on n'a pas tout prouvé, on signe déjà des contrats de franchises, donc on emmène des entrepreneurs indépendants sur un modèle en construction qui n'a pas énormément d'histoire. Donc on va avoir naturellement [avoir] un peu plus de mal à faire respecter les standards."

LA COHÉSION ENTRE LES FRANCHISÉS

La cohésion entre les franchisés est considérée comme "à double tranchant". En effet, l'**isomorphisme mimétique** observé peut être à la fois positif et négatif :

"C'est une manière d'entretenir le sentiment d'appartenance à ce petit groupe de franchisés qui respectent proprement les standards de l'enseigne. Et à côté de ça, j'ai un autre groupe de franchisés au sein de la région qui a à cœur de montrer qu'ils sont déviants, et qui essaient de rassembler un maximum de franchisés avec eux dans leur démarche."

DÉVIATIONS DE STANDARDS

RISQUES

- Nuire à l'**uniformité** et à l'**image du réseau**
"Je pense que si on n'impose pas tous ces standards et tous ces process, c'est un peu la porte ouverte à tout [...] . C'est essentiel aujourd'hui que tous les restaurants respectent nos process afin que l'image de marque soit respectée au mieux et peu importe la ville ou même le pays. Maintenant, on est à l'international, c'est vraiment important. [...] On est conscient que, au quotidien, on joue avec la vie des gens, avec la nourriture."
- Degrader l'**expérience client**
"Aller dire "bon burger" au lieu de dire "bon appétit" ils [les salariés] se disent "Bah c'est débile, à quoi ça sert ?" Alors que non, c'est pas débile, ça fait partie de notre ADN."
- Freiner le **développement**
- Remettre en question la **pérennité** du réseau
- Détériorer la **rentabilité** des franchisés
"Les déviations peuvent sembler attrayantes pour certains franchisés, mais elles peuvent entraîner une perte de rentabilité à long terme. Les clients sont attirés par une marque fiable et cohérente, et si nous commençons à diverger trop, nous risquons de perdre leur confiance."

OPPORTUNITÉS

- Apport d'une **vision terrain**
- **Cohésion** franchiseur/franchisés renforcée
"Je lui ai demandé de [...] se rapprocher d'un membre d'une commission pour [...] lui expliquer les tenants et aboutissants de son idée et [...] porter son idée auprès de l'élu, du représentant franchisé de la commission en question. Si c'est une déviation produite, une déviation marketing, etc rapidement que ça passe en validation par ses pairs élus et par le franchiseur"
- Exploration de nouvelles **idées**, sources d'**innovations** futures
"Un [franchisé] a mis en place sur un restaurant, un process totalement déviant. Mais c'était tellement ingénieux et intelligent qu'on lui a dit : "écoute c'est tellement fort ce que tu viens de faire, tu prends tes [affaires], tu pars [au laboratoire mondial de ReD du franchiseur] et tu vas faire valider ton process," et il l'a fait, ça a été validé et on l'a déployé dans toute la France."
- **Résilience** renforcée face à la concurrence et **séduction** de la **clientèle locale**
"On a une pizza au chèvre avec du miel. Plutôt que de référencer un miel pour l'ensemble du réseau, [...] on a choisi de dire que chaque restaurant allait chercher son miel en local et allait promouvoir un apiculteur local. [...] Et en fait, le standard est devenu une règle, mais qui s'applique localement de façon différente. [...] Oui et ça a bien marché et ça permet d'avoir une communication RSE un peu plus forte"

NOS RECOMMANDATIONS

Comment, en tant que franchiseur, construire un bon standard et limiter la déviation de ces derniers ?
"Mais la réalité c'est que pour qu'il y ait le moins [...] de déviation des standards possibles, il faut que les standards soient simples, compréhensibles et que ce ne soient pas des usines à gaz. En fait, le plus dur, c'est de faire simple dans les standards."

Un bon standard se doit d'être :

1. **Simple**
2. **Compréhensible**
3. **Sensé**
4. **Testé et éprouvé** dans différentes **succursales**

1. Disposer d'un **contrat de franchise** : ce dernier doit être bien bordé sur le **respect des normes** et donc du concept. Le contrat est considéré comme un **outil crucial**, bien qu'il soit généralement utilisé en dernier recours. Son existence dans l'inconscient collectif permet d'établir des relations plus saines entre les franchisés et les franchisateurs. Il est souligné qu'un contrat bien établi et strict peut contribuer à réduire les déviations par rapport aux normes fixées. Globalement, on relève que les franchisés ont conscience que le non-respect des standards peut entraîner des conséquences financières, voire la rupture du contrat.
2. Avoir une **tête de réseau solide** et à l'**écoute des franchisés** : avec des processus bien définis et des services de supports appropriés. Les interviewés soulignent que plus la tête de réseau est structurée, plus il est possible de mettre en place du contrôle de gestion et un meilleur respect des standards. Les interviewés mentionnent également l'importance de services comme le marketing ou la communication. Ces services ont besoin d'interactions avec les restaurants pour assurer la cohérence de la marque. Aussi, il semble bon que le franchiseur mette en place des **instances de dialogue** (commissions ou autres...) pour permettre aux franchisés de remonter les informations (dysfonctionnements ou idées potentiellement transformables en standards).
3. Dispenser des **formations de qualité** : en versant un droit d'entrée, le franchisé s'attend à recevoir différentes formations et plus globalement une assistance du franchiseur. Les interviewés insistent tout particulièrement sur la période de formation initiale qui sert de fondations et qui aide les franchisés à débiter leur nouveau métier dans les meilleures conditions. Le suivi de la formation se fera par le biais de l'animateur ou du service de formation.
4. Rendre l'**information claire et accessible facilement** : en effet, les franchisés sont souvent happés par l'opérationnel. De ce fait, il est bon que le franchiseur fasse un effort pour rendre les standards facilement compréhensibles et accessibles. Ceci peut se faire par le biais d'un **manual opératoire** (ou bible du savoir-faire), d'un **intranet** ou encore via des **modules de e-learning**. On précise que les standards et donc les supports écrits doivent être **mis à jour** au gré des évolutions du réseau.
5. Investir dans une **politique d'animation** entre **souplesse** et **fermeté**. En effet, l'animateur doit s'avoir créer un climat de **confiance** avec ses franchisés. Un animateur interrogé mentionne la règle des **"3 C"** qui fait référence à la communication, la coordination et la coopération. **Garant** du respect des normes, il a aussi un rôle de **"courroie de transmission"** et peut même participer à des actions de **formation**. Enfin, l'animateur ne doit pas négliger le **contrôle** de ses franchisés. Cela fait partie intégrante de son métier. Il exerce le contrôle notamment par le biais d'**audits** des points de vente. Il doit proposer des mesures correctives en cas de déviation(s) constaté(s) vis-à-vis des normes établies.