

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

Filozofická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012

Bc. HANA MACHALOVÁ

UNIVERSITÉ PALACKÝ D'OLMOUC
Faculté des Lettres

La franchise – la technique du succès

Mémoire de master

Directeur de mémoire : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Auteur : Bc. Hana Machalová

Olomouc 2012

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

Filozofická fakulta

Franšíza – technika k úspěchu

Magisterská diplomová práce

Studijní program : Odborná francouzština pro hospodářskou praxi

Vedoucí práce : Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Autor : Bc. Hana Machalová

Olomouc 2012

Déclaration

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Franšíza – technika k úspěchu“ vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

L'Université Palacky n'entend aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Olomouc

Signature

Remerciement:

Ráda bych poděkovala Doc. Mgr. Jaromíru Kadlecovi, Dr., vedoucímu diplomové práce, za jeho vedení a profesionální pomoc.

J'aimerais bien remercier à Jaromír Kadlec, le Dr., directeur du mémoire de fin d'études par ses conseils et son aide professionnelle.

Annotation

Nom de l'auteur :

Machalová Hana

Nom de la chaire et de la faculté :

Faculté des Lettres de l'Université Palacký d'Olomouc, chaire de langues Romanes

Directeur de mémoire :

Doc. Mgr. Jaromír Kadlec, Dr.

Nombre de pages : 87

Nombre de signes : 138 305

Nombre d'annexes : 2

Nombre de sources utilisées : 29

Mots clés :

La franchise, le franchisage, l'entreprise, le franchiseur, le franchisé, le contrat de franchise, la société McDonald's, CFA (Czech Franchise Association), les principes, les droits, les obligations, les avantages, les inconvénients, les standards, le mode d'entreprise, l'économie.

La caractéristique du mémoire :

Le sujet principal du mémoire repose sur l'explication de la franchise et de ses principes, bases, fondements, avantages, inconvénients, droits et obligations des parties contractantes (le franchiseur et le franchisé). Le mémoire analyse la position actuelle du franchisage en République tchèque et prévoit sa future évolution. La firme internationale McDonald's est prise comme exemple pour démontrer le fonctionnement des mécanismes de franchise.

Sommaire

1. INTRODUCTION	7
2. PREMIÈRE PARTIE : LES FONDEMENTS DE LA FRANCHISE	10
2. 1. Les institutions organisant le système de franchise	10
2. 1. 1. IFA (<i>International Franchise Association</i>)	10
2. 1. 2. EFF (<i>European Franchise Federation</i>)	11
2. 1. 3. FFF (<i>French Franchise Federation</i>)	11
2. 1. 4. CFA (<i>Czech Franchise Association</i>)	12
2. 2. Le Code de Déontologie Européen de la Franchise	13
2. 3. L'histoire du franchisage	15
2. 4. La base de la franchise	16
2. 4. 1. <i>Les obligations des parties contractantes</i>	19
2. 4. 2. <i>Les avantages et les inconvénients de la franchise</i>	20
2. 4. 3. <i>Le contrat de franchise</i>	24
2. 4. 5. <i>La master franchise</i>	26
2. 4. 6. <i>La micro franchise</i>	27
2. 4. 7. <i>Le succès de la franchise</i>	28
2. 4. 8. <i>Les risques de la franchise</i>	29
2. 4. 9. <i>Les chiffres-clés du franchisage à l'international</i>	30
3. DEUXIÈME PARTIE : LE FRANCHISAGE EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE	32
3. 1. Les débuts difficiles de la franchise sur le territoire tchèque	32
3. 2. L'évolution de la franchise en République tchèque	33
3. 3. La situation du franchisage en 2011	37
3. 4. Le futur développement du franchisage en République tchèque	41
3. 4. 1. <i>Les stratégies d'expansion des réseaux de franchise</i>	43
3. 4. 2. <i>Le financement du franchisage</i>	45
3. 4. 3. <i>Les attentes pour l'année 2012</i>	46
3. 4. 4. <i>L'expansion des franchises tchèques à l'étranger</i>	48
4. TROISIÈME PARTIE : L'EXPLICATION DE LA FRANCHISE DANS LA SOCIÉTÉ McDONALD'S	49
4. 1. Les caractéristiques de la franchise McDonald's	49
4. 1. 1. <i>La licence</i>	50

4. 1. 2. <i>La construction de nouvelles filiales de McDonald's</i>	52
4. 1. 3. <i>Le système de formation des employés chez McDonald's</i>	53
4. 1. 4. <i>Les standards chez McDonald's</i>	56
4. 1. 5. <i>Les produits chez McDonald's</i>	59
4. 1. 6. <i>La responsabilité sociale de l'entreprise</i>	60
4. 1. 7. <i>Le candidat optimal à la franchise de McDonald's</i>	60
4. 2. <i>La position de McDonald's en République tchèque</i>	61
4. 3. <i>L'analyse SWOT de McDonald's</i>	63
5. QUESTIONNAIRE.....	65
5. 1. <i>Analyse des réponses</i>	65
5. 2. <i>Résumé des résultats du questionnaire</i>	71
6. CONCLUSION	74
Résumé en français.....	76
Résumé en tchèque.....	77
Sources	78
Annexe n° 1 – <i>Catalogue des franchises inscrites à l'Association tchèque de la franchise pour les années 2011/2012</i>	1
Annexe n° 2 – <i>Questionnaire</i>	1

1. INTRODUCTION

Quand nous entendons les termes « la franchise », « le réseau franchisé », « le franchisage », le plus souvent, nous les associons aux réseaux des restaurants rapides du type McDonald's ou Subway. Mais pourtant, ce ne sont pas les seules entreprises qui fonctionnent sur le principe de la franchise, même si ces deux exemples appartiennent aux vrais géants. Le franchisage n'est pas certainement nouveau au champ d'entreprise, il est présent depuis long temps en économie, sans que nous en prenions conscience. Actuellement, aux États-Unis, les gens dépensent 1 dollar sur 3 pour les produits ou les services fournis par les entreprises franchisées. En majorité, ce sont des agences immobilières franchisées qui assurent la vente et l'achat immobilier. Les voitures sont réparées dans des stations service basées sur la franchise. La même situation se produit dans les branches de la gastronomie, du style de vie sain, des cosmétiques, des services bancaires etc. En bref, la franchise pénètre dans tous les domaines de la vente des produits ou services.

Le franchisage devient dès sa naissance, dans les années 30 du XX^e siècle aux États-Unis, une méthode vérifiée de gagner d'argent, que les milles d'entrepreneurs au monde entier utilisent dans les divers branches d'activité. Le seul mot anglais « franchising » veut dire « être libre ». Dans ce sens, le franchisage donne la liberté de gérer, d'administrer et de diriger l'entreprise. Mais, en même temps, la liberté est chargée de la responsabilité des décisions. Le principe du franchisage repose sur la responsabilité de l'acquéreur d'une franchise (un franchisé) de se soumettre aux règles et conditions définies dans le contrat conclu avec un possesseur de licence (un franchiseur).

L'idée du franchisage ne consiste qu'à la vente du droit d'utiliser la marque ou le logo de l'entreprise, mais il s'agit d'attribution de tout le système des bases de l'entreprise. Le terme « le système » représente une clé pour comprendre le franchisage. Le franchisé peut tenir compte qu'il reçoit de la partie du franchiseur, en dehors des droits à la marque, le savoir-faire de succès, l'assistance systémique et systématique – la formation, le soutien marketing, le service de conseil etc. Pour cet aide, le franchisé est obligé de payer au franchiseur certains taxes pendant toute la durée du contrat. Les propriétaires des réseaux franchisés utilisent cet argent pour le profit de tout le système – par exemple dans les recherches marketing, par le développement de nouveaux produits, par les campagnes

publicitaires etc. Pour le dire en une phrase : la franchise utilise dans son travail les connaissances et les méthodes développées par le franchiseur.

Parce que le franchisage est devenu si populaire dans le monde actuel des affaires, et également à cause d'une motivation personnelle, nous avons décidé de choisir la franchise comme le thème de mémoire de master. Nous nous sommes déjà précédemment intéressés à ce sujet et ce mémoire fait suite à l'article scientifique que nous avons présenté à la conférence scientifique étudiante organisée par la Chaire d'économie appliquée de notre Université Palacký d'Olomouc en 2010. Notre article sous le nom « Franchising – la nouvelle façon de la gestion d'entreprise » a été publié dans le recueil « La vue économique de la génération Y : Recueil des articles scientifiques d'étudiant de la Chaire d'économie appliquée de l'Université Palacký à Olomouc ».

Le sens essentiel du mémoire consiste à expliquer les mécanismes principaux du franchisage et à faire comprendre le fonctionnement de ce mode d'entreprise. Pour cette raison, à côté des informations théoriques nommées, nous décrivons le principe de la franchise également sur un exemple concret : la société McDonald's, dont nous connaissons très bien les mécanismes de fonctionnement, parce que nous travaillons depuis six années chaque vacances d'été chez McDonald's en Allemagne.

Dans la première partie, théorique, du mémoire nous nous occupons de la description des bases du franchisage. Nous donnons une définition de la franchise et décrivons les institutions organisant le système de franchise, l'histoire de l'évolution du franchisage, le Code de Déontologie Européenne de la Franchise et un contrat de franchise. Nous faisons une analyse des avantages et des inconvénients de cette forme d'entreprise et décrivons les droits et obligations découlantes du contrat de franchise pour les deux parties, le franchiseur et le franchisé.

La deuxième partie, analytique, est orientée vers l'analyse de la position du franchisage en République tchèque. Nous nous occupons de l'évolution de l'entreprise franchisée chez nous, mentionnons les possibilités actuelles et, à la base des informations accessibles, nous prévoyons la future situation de la franchise en République tchèque. Dans la deuxième partie nous utilisons en majorité des informations publiées par l'Association tchèque de la franchise et mentionnons des chiffres concrets que nous transformons sous forme de graphiques et tableaux.

La troisième partie du mémoire décrit les mécanismes de franchise sur la société McDonald's. Nous écrivons des caractéristiques typiques pour McDonald's – nous spécifions

les aspects financiers de la franchise, les droits et obligations retirées de la licence, la gestion d'un restaurant etc. Nous analysons également une position économique de la firme McDonald's en République tchèque et, à la base d'un questionnaire, nous examinons l'attitude des consommateurs vis-à-vis de cette société et nous nous efforçons de répondre à ce qui se trouve derrière le succès énorme de la franchise McDonald's.

2. PREMIÈRE PARTIE : LES FONDEMENTS DE LA FRANCHISE

2. 1. Les institutions organisant le système de franchise

Parce que la franchise a connu un grand succès dans tout le monde et elle est devenue la forme d'entreprise très importante, il était nécessaire de lui donner des règles qui seraient respectés partout. Pour cette raison des plusieurs institutions au niveau international et national ont été créés.

L'hierarchie des institutions :



2. 1. 1. IFA (*International Franchise Association*)

Au le plus haut niveau dans la hiérarchie se trouve IFA (International Franchise Association). Depuis 1960, IFA représente et protège des intérêts de la communauté de franchise et soutient surtout des entrepreneurs américains. La mission d'IFA est de protéger, améliorer et promouvoir des liens des entreprises basées sur la franchise avec le gouvernement, des relations publics et des programmes d'éducation. Les entreprises franchisées doivent accomplir très haut standards pourqu'elles puissent devenir le membre d'IFA. IFA conçoit trois catégories des membres : franchiseurs (ils représentent plus de 70% des franchises inscrites aux États-Unis); franchisés (plus de 10 000 membres) et fournisseurs (ils assurent des produits, service et l'assistance au système de franchise).

2. 1. 2. EFF (European Franchise Federation)

Au niveau européen, c'est l'EFF (Fédération Européenne de la Franchise) qui organisent le franchisage. L'EFF a été fondée en 1972 comme une association à but non lucratif et elle a donné la naissance des associations de franchise nationales des pays européens qui agissent sous leur propre autorité. La fédération englobe les pays membres de l'UE, ainsi que des états potentiels adhérents. L'EFF est totalement indépendant des institutions de l'UE. Le siège de l'EFF (le Secretariat) se trouve à Bruxelles et la langue de travail est l'anglais.

L'objectif fondamental de cette fédération est de définir et décrire le sens, la mécanique et le potentiel économique de la franchise commerciale et de définir les normes éthiques sur lesquels une relation de franchise entre les partenaires à un contrat de franchise sera réglé (de son stade de pré-contractuel à son stade post-contractuel).

Pour cette raison l'EFF a créé en 1972 Le Code de déontologie européen de la franchise. Chaque fédération ou association nationale de l'EFF a participé à sa rédaction et en assure la promotion, l'interprétation et l'adaptation des utiles dans son propre pays.

Le Code de déontologie se veut être un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise en Europe. Il est reconnu aujourd'hui par la plupart des opérateurs économiques mais aussi par les tribunaux. Il établit la définition de la franchise, les principes directeurs et les engagements de chacun notamment en recrutement et d'adhésion, en fonctionnement du réseau et en relation contractuelle. Les réseaux adhérents à la FFF s'engagent à le respecter.

Pour soutenir les autorités nationales de franchise, l'EFF a construit un stand commun et collectif sur les questions d'importance qui permet également de partager des informations, de l'expérience et des contacts. Les échanges des informations pertinentes et des contacts aident chaque association à mieux servir leurs membres franchiseurs sur les marchés qu'ils ciblent pour leur développement international.

2. 1. 3. FFF (French Franchise Federation)

La FFF est la Fédération française de la franchise opérée en France qui, depuis sa création en 1971, met son expertise et son professionnalisme au service de cette stratégie de développement des entreprises. Actuellement, la FFF a plus de 150 réseaux adhérents sélectionnés sur des critères déontologiques qui représentent 40 % des franchisés français. La

FFF représente une interface essentielle entre pouvoirs publics, créateurs de réseaux, entrepreneurs et investisseurs. Ses objectifs sont : de représenter et servir ses adhérents ; de promouvoir et défendre la franchise et de pérenniser la franchise et la faire évoluer.

Pour pouvoir devenir membre de la FFF, les réseaux doivent s'engager à respecter les principes fondateurs de la Fédération, principes qui sont repris dans le Code de Déontologie.

L'apport principale de la FFF suppose surtout sur la création de nombreux services pour aider ses membres à être toujours en phase avec l'évolution du marché : la documentation, la formation, le service juridique, la médiation et l'arbitrage, l'organisation de réunions et rencontres, l'organisation d'événements phares etc..

La FFF a une vocation certaine pour promouvoir la franchise. Elle s'adresse à la fois aux futurs franchiseurs - tous chefs d'entreprise désireux de développer leur réseau, et aux futurs franchisés – tous candidats à la création d'entreprise, pour leur faire connaître les avantages et exigences d'un tel modèle.

La Fédération s'est également dotée d'un comité scientifique chargé d'initier une réflexion scientifique et prospective sur la franchise, en lien avec des laboratoires de recherche. Ces études permettent de mieux appréhender les composantes de la franchise et de la faire évoluer en vue d'une meilleure performance.¹

2. 1. 4. CFA (*Czech Franchise Association*)

CFA (l'Association tchèque de la franchise) a été fondée en 1993 comme une organisation professionnelle à un but non lucratif réunissant des franchiseurs, franchisés et des experts à la problématique de franchise au niveau national. Les membres de l'association sont, d'une côté, des grands réseaux internationaux, de l'autre côté, des petits franchiseurs nationaux. CFA fait partie de l'EFF, cela lui permet de suivre des tendances européenne de franchisage. La mission de l'association est orientée vers le développement des réseaux existants et la création des conditions plus favorables de la forme d'entreprise franchisée. Les cibles principaux de CFA sont:

- ✓ de représenter la forme d'entreprise de franchise et d'être son garant professionnel en République tchèque ainsi que à l'étrangère

¹ Les informations reprises de Fédération française de la franchise: <http://www.franchise-fff.com/home/quest-ce-que-la-fff-.html>

- ✓ d'informer le public professionnel et profane (laïque) de l'essentiel et l'importance du franchisage et de le propager
- ✓ de donner des informations, des services et des contacts aux membres de la CFA et aux intéressés au franchisage
- ✓ de s'efforcer de l'application de la législative raisonnable dans le domaine de la franchise (la politique fiscale, le financement etc.)
- ✓ d'imposer et de contrôler systématiquement l'exécution des standards proclamés dans le Code de Déontologie élaboré par l'EFF
- ✓ de soutenir des apports macroéconomiques du franchisage dans le domaine des petites et moyennes entreprises – d'aider aux entrepreneurs tchèques d'exporter leur réseaux et importer des systèmes éprouvés de l'étrangère
- ✓ de tenir des contacts et de collaborer avec des institutions, organisations professionnelles et des autres associations de franchise

2. 2. Le Code de Déontologie Européen de la Franchise

Il n'existe pas à proprement parler de « droit de la franchise » ou de « loi sur la franchise ». Ce système moderne obéit ainsi naturellement au droit des contrats, au droit commercial, au droit des marques, au droit de la concurrence, au droit pénal etc... Cependant, plusieurs textes européens et français permettent de bien situer la franchise dans son environnement commercial.

Le plus important document, c'est le Code de Déontologie Européen de la Franchise qui représente un code d'éthique clarifiant les droits et obligations des franchisés et des franchiseurs. Il se veut être un code des bons usages et de bonne conduite des utilisateurs de la franchise en Europe. Il est la mise à jour du Code créé en 1972 par la Fédération Européenne de la Franchise (l'EFF). Chaque Fédération ou Association nationale de l'EFF a participé à sa rédaction et en assure la promotion, l'interprétation et l'adaptation utile dans son propre pays. Le code de déontologie a été adopté par 17 pays d'Europe. D'autres pays, en dehors de la Communauté Européenne, l'ont également adopté (p. e. la Suisse ou le Liban). Il est reconnu aujourd'hui par la plupart des opérateurs économiques mais aussi par les tribunaux. Son dernière mise à jour a été fait décembre 2003.

Le Code de Déontologie Européen de la Franchise est un texte relativement court. Il a 4 pages qui contiennent 6 chapitres principaux et des annexes:

1. Définition de la franchise
2. Les principes généraux
3. Le recrutement, la publicité et la divulgation
4. La sélection des franchisés
5. Le contrat de franchise
6. Le master franchise
7. Annexes

Le premier chapitre donne la **définition de la franchise**:

« 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. »²

L'article suivant du Code de déontologie spécifie **le savoir-faire**:

« 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 de 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 franchise écrit, conclu entre les parties à cet effet. Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié. »³

Dans le deuxième chapitre, on apprend des règles fondamentaux de la franchise. Ces principes imposent au franchiseur d'avoir exploité son concept pendant un temps suffisamment long, d'être titulaire des droits sur les signes de ralliement de la clientèle et d'apporter aux franchisés une formation initiale et une assistance pendant toute la durée du contrat.

² La définition de la franchise; Le Code de Déontologie Européen de la franchise: <http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEONTOLOGIEFR.pdf>

³ La définition du savoir-faire; Le Code de Déontologie Européen de la franchise: <http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEONTOLOGIEFR.pdf>

Au franchisé, les principes directeurs imposent de consacrer ses meilleurs efforts au développement du réseau, de communiquer ses chiffres d'affaires au franchiseur et de ne pas divulguer le savoir faire à des tiers pendant et après le contrat.

Le troisième chapitre dit que la publicité pour le recrutement doit être sincère. Pour cette raison le franchisé puisse s'engager en connaissance de cause, le franchiseur doit donner, suffisamment longtemps avant la signature du contrat, une information complète et écrite sur les clauses du contrat ainsi qu'une copie du Code de Déontologie.

Le quatrième chapitre s'occupe de la sélection des franchisés. Le franchiseur est obligé de sélectionner avec soin ses futurs franchisés. Il doit sérieusement vérifier des qualités et des capacités des futurs franchisés.

La cinquième partie du Code de Déontologie spécifie la forme du contrat de franchise. Le contrat doit être respectueux du droit local et communautaire ainsi que du Code de Déontologie. Il doit être équilibré et décrire avec précision les obligations des parties. (voir le chapitre Contrat de franchise)

Le sixième chapitre dit que le Code de Déontologie Européen 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.

2. 3. L'histoire du franchisage

Pour qu'on puisse bien comprendre la base de la franchise, il faut savoir comment elle a été née et des faits généraux qui l'ont influencé et déterminé sa forme.

Les premières indices de franchisage on peut voir dans la plus haute antiquité. La franchise a pris naissance au Moyen âge, notamment entre le X^e et le XII^e siècle, par l'octroi de libertés et de privilèges accordés par les seigneurs (ducs, rois, empereurs) au profit de certaines populations définies territorialement.

La franchise, stratégie de développement, au sens dans lequel on la connaissons aujourd'hui, a été née dans les années 1930 aux États-Unis à la suite du développement massif de l'automobilisme et voyage. Le premier, des réseaux des magasins de voitures, des stations-service et des motels ont commencé à travailler au concept de franchise. Le pionnier de la nouvelle mode de distribution était la firme General Motors. Elle souhaitait développer rapidement son réseau de distribution, sans tomber sous le coup de la loi anti-trust, très sévère

aux États-Unis, concluait des accords de franchise avec des garagistes indépendants, installés dans les localités les plus reculées.

Depuis la Deuxième Guerre mondiale, la franchise connaît un grand succès aux États-Unis. La franchise a commencé à être massivement utilisée dans le domaine des services, des réseaux légendaires des restaurations rapides sont nés (McDonald's).

« À cette époque, des lignes de franchise étaient offertes dans toutes sortes de services aux vétérans sans emplois qui souhaitaient exercer des activités indépendantes. Le même phénomène se répéta après la guerre du Vietnam. On estime qu'environ 40 à 50 % du chiffre d'affaires du détail américain est réalisé dans le cadre de contrats de franchise. »⁴

Simultanément avec le développement aux États-Unis, le concept de franchise a évolué en France. Le premier commerce en franchise date de 1929. Jean Prouvost, qui dirige la Lainière de Roubaix, voulait installer un réseau de distribution. Il a chargé, Philippe Bourguignon, de mettre en place une chaîne de magasins (les laines Pingouin). Les détaillants indépendants seraient liés par un contrat leur garantissant l'exclusivité des produits comme de la zone géographique. En moins de dix ans la franchise a permis aux laines du Pingouin d'établir une chaîne de 350 franchisés.

Les premiers concepts de franchise au sens actuelle ont pris naissance en France de 1950 à 1970 (le réseaux Phildar, Rodier – prêt-à-porter, Pronuptia – robes de mariées etc.). Dans le reste d'Europe le franchisage s'est propagé depuis des années 70. La franchise a gagné la meilleure position, sauf en France, en Allemagne et au Royaume-Unis. En Tchécoslovaquie, cette plateforme a commencé à pénétrer jusque des années 90 à cause de la manque des capitaux, la législative imparfaite et l'absence de l'environnement pour le développement de la nouvelle conception.

2. 4. La base de la franchise

« La franchise est un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de

⁴ Les informations issues d'Affaires web: <http://lesaffairesweb.blogspot.com/2006/12/la-franchise-son-histoire.html>

succès, et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprise impliqués sur leur marché local. »⁵

De façon simplifiée, la franchise s'agit d'un contrat par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne (le franchiseur) met celle-ci à la disposition d'un ou plusieurs commerçants indépendants (franchisés), en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte.

Le franchiseur offre à un franchisee une clé à l'entreprise de succès. Il veut vendre sa recette réussie pour s'agrandir aux autres marchés et pour promouvoir la renommée de sa marque. Dans une entreprise de franchise, des rôles des acteurs sont exactement définis. Le franchiseur s'occupe des tâches systématiques, stratégiques et d'organisation (p. e. l'entretien d'un nouveau produit sur le marché), tandis que le franchisee accomplit des actions concrètes ressortissant d'un contrat de franchise (p. e. la vente des produits).

Il existe trois formes de franchise:

1. La franchise de service: Le franchisee propose des services sous l'enseigne ou la marque du franchiseur, tout en se conformant à ses directives.

2. La franchise de production: Le franchisee fabrique des produits selon les indications du franchiseur et les vend sous la marque de ce dernier.

3. La franchise de distribution: Le franchisee se contente alors de vendre les produits du franchiseur dans un magasin qui porte l'enseigne de ce dernier. Ce type de franchise représente le plus grand part des franchises (60% en France).

La franchise est fondée sur trois principes fondamentaux: les **signes de ralliement de la clientèle**, le **savoir-faire** et l'**assistance technique et commerciale**.

Le franchiseur donne au franchisee le droit de disposer des signes de ralliement de la clientèle comme la marque, l'enseigne, le concept architectural ou le système d'identité visuelle. En même temps, il contrôle si le franchisee respecte des prescriptions d'utilisation de

⁵ La définition reprise des sites de la FFF: <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/quest-ce-que-la-franchise-/les-fondamentaux.html>

ces signes mis contractuellement à sa disposition. En cas de la violation, le franchiseur peut frapper le franchisé d'une amende.

Avec la franchise, le franchiseur donne son savoir-faire à la disposition du franchisé. Le savoir faire est un ensemble de méthodes commerciales, techniques, logistiques, informatiques, de gestion etc. testées et expérimentées par le franchiseur. Ce savoir-faire est secret, substantiel et identifié. Le franchisé ne peut pas le changer, il peut seulement proposer des idées pour l'améliorer. Des qualités particulières du savoir-faire sont expliquées dans le Code de Déontologie Européen de la Franchise :

« Secret: le fait que le savoir-faire, dans son ensemble ou dans la configuration et l'assemblage précis de ses composants ne soit pas généralement connu ou facilement accessible: cela n'est pas limité au sens étroit que chaque composant individuel du savoir-faire doive être totalement inconnu ou impossible à obtenir hors des relations avec le franchiseur.»

Une qualité « substantiel » est expliqué:

« Le fait que le savoir-faire doive inclure une information indispensable pour la vente de produits ou la prestation de services aux utilisateurs finaux et notamment pour la présentation des produits pour la vente, la transformation des produits en liaison avec la prestation de services, les relations avec la clientèle et la gestion administrative et financière; le savoir-faire doit être utile pour le franchisé en étant susceptible, à la date de conclusion de l'accord, d'améliorer la position concurrentielle du franchisé, en particulier en améliorant ses résultats ou en l'aidant à entrer sur un nouveau marché.»

Une qualité « identifié » le Code de déontologie décrit comme:

« Le fait que le savoir-faire doive être décrit d'une façon suffisamment complète pour permettre de vérifier qu'il remplit les conditions de secret et de substantialité; la description du savoir-faire peut être faite dans l'accord de franchise, dans un document séparé ou sous toute autre forme appropriée.»⁶

Le franchiseur fournit au franchisé l'assistance technique et commerciale pendant toute la durée du contrat. Il soutient le franchisé en forme de la formation, des cours de pratique, de promotion marketing etc..

⁶ Définition de la franchise; Le Code de Déontologie Européen de la franchise: <http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEONTOLOGIEFR.pdf>

2. 4. 1. Les obligations des parties contractantes

Tous les deux parties concluant le contrat de franchise sont dotées des droits, ainsi que des obligations. Dans le texte suivant, nous expliquons précisément des obligations de franchisé et de franchiseur.

Les obligations de franchisé

Avec la franchise, le franchisé obtient une clé à une entreprise de succès, il peut profiter des connaissances, méthodes éprouvées et expériences du franchiseur. Pour cette l'assistance, le franchisé doit payer la taxe d'entrée au début de l'entreprise, et puis, pendant toute la durée du contrat, la taxe mensuelle pour le droit d'utiliser la franchise et la contribution au marketing. Cette taxe mensuelle représente un part de chiffre d'affaires (en %). En général, les taxes mensuelles bougent de 1 à 7 % de chiffre d'affaires brut et la contribution au marketing dépasse de 2 à 5 %. La hausse des taxes dépend des plusieurs circonstances, généralement la taille et le taux de succès sont les facteurs les plus importants qui influencent le prix de la franchise.

À côté de l'obligation du franchisé de payer pour la franchise, le franchisé est obligé de respecter tous les règles, standards et principes imposés par le franchiseur au contrat de franchise et d'accepter des contrôles continus d'exécution des conditions conclues. Il doit tenir la confidentialité en ce qui concerne le savoir-faire et respecter un certain nombre de normes mises en place par le franchiseur : celles-ci peuvent porter sur l'aménagement du magasin, les techniques de commercialisation, les actions publicitaires, la tenue de la comptabilité etc.. Le franchisé peut devenir la personne physique ou morale. Il entreprend comme un seul sujet économique – sous son nom, à son compte, à ses risques et à ses charges, néanmoins sa réalisation est limitée par des modalités définies au contrat de franchise.

Le destinataire de la franchise le plus convenable est un seul individu, parce qu'en ce cas, le franchiseur peut facilement contrôler ses activités à la différence que c'est une entreprise. Les entreprises pourraient causer des grands problèmes au franchiseur. Elles pourraient conclure que les restrictions exposées par la franchise sont trop prescriptives et elle pourraient vouloir de les modifier, parce qu'elles croient que l'expérience de leurs propres entreprises sont plus précieuses que l'expérience d'un franchiseur. Cela peut être destructrice

pour le concept de franchise. Pour cette raison, il est plus raisonnable de proposer la franchise uniquement aux individus.

Les obligations de franchiseur

Les obligations de franchiseur ont été déjà indiquées dans le texte précédent, au chapitre des fondements de la franchise. Cependant, on fait la récapitulation des obligations principales de franchiseur.

Premièrement, le franchiseur doit garantir au franchisé la libre utilisation de sa marque et de ses signes distinctifs (ça veut dire des logos, sigles, symboles etc.). Mais, il en reste toujours le propriétaire unique.

Deuxièmement, le franchiseur est obligé d'allouer au franchisé le savoir-faire testé, éprouvé et qui fonctionne bien. Il passe la conception qui garantit le succès au franchisé. Également, il doit apporter au franchisé une assistance technique et commerciale. Celle-ci peut prendre plusieurs formes: la formation, la prise en charge des campagnes de publicité, les conseils juridiques, la mise en place d'un centre logistique etc.. En général, pour parer à tout manquement en terme d'assistance, celle-ci est limitée à certains points définis dans le contrat.

Dans la majorité des contrats de franchise, une clause d'exclusivité territoriale est incluse, mais, l'étendue de la zone peut être amenée à évoluer en fonction de la notoriété du franchiseur.

2. 4. 2. Les avantages et les inconvénients de la franchise

En évaluant des avantages et des inconvénients de la franchise, il faut réaliser tout d'abord, qu'il y a de deux aspects – la vue de franchiseur et celle de franchisé.

Pour le franchiseur: les avantages

L'avantage essentielle de la franchise on peut voir dans une organisation centrale étroite et très opérationnelle. Le coeur de l'entreprise est représenté seulement par plusieurs

gérants qualifiés qui se spécialisent sur des aspects particuliers (concrets) de la gestion de l'entreprise.

Par l'attribution de la franchise, le franchiseur passe aux franchisés également l'engagement de la direction d'une filiale et tous les affaires opérationnelles (p. e. la gestion des ressources humaines). Le franchiseur ne s'occupe que des tâches « plus hautes » - des questions stratégiques et de planification.

Le franchiseur délègue la gestion des filiales aux franchisés qui connaissent très bien le marché local, et savent réagir flexiblement aux changements spécifiques pour ces marchés. Cela est pour l'entreprise beaucoup plus effectif qu'elle dirigerait des filiales d'un siège à distance. De plus le franchisé est le seul intéressé à l'entreprise, il est plus motivé pour bien travailler pour l'entreprise qu'il serait un employé.

Pour le franchiseur, un autre avantage de la franchise repose sur la pénétration plus facile et rapide aux nouveaux marchés. Avec la hausse de nombre des franchisés au marché, l'entreprise gagne la position stable, ce qui veut dire la vente sûre et prompte de la production. Parce que les franchisés sont obligés d'accomplir des standards conclus au contrat de franchise, le franchiseur peut se fier que son savoir-faire diffuse en forme non-modifiée, la qualité de ses produits est garantie et le bon nom de l'entreprise reste conservé.

En plus, le franchiseur ne dépense pas si grands frais capitaux et investissements à l'élargissement de ses filiales. Il transmet la partie de ces charges aux franchisés. En pratique, le franchiseur finance p. e. la construction d'un bâtiment de la filiale (magasin) et le franchisé doit assurer de ses ressources l'équipement et le matériel.

En bref, on peut dire que la franchise apporte au franchiseur une combinaison de moyens commerciaux et financiers. La franchise permet de limiter de la capacité de réaction de la concurrence grâce à la conquête rapide d'un marché, aux effets financiers de la coalition économique du réseau et de sa puissance d'achat et à l'occupation du territoire par des emplacements de premier ordre. Par la conjonction des actions publicitaires nationales et régionales, l'entreprise de franchise peut valoriser de la marque et fidéliser de clientèle. Grâce à l'organisation simple et claire, l'entreprise dirige facilement ses actions.

Pour le franchiseur: les inconvénients

L'inconvénient essentiel de la forme de franchise repose sur la demande de grande empathie entre le franchiseur et le franchisé. Chaque franchiseur potentiel doit comprendre de

l'importance des bonnes relations avec les franchisés, et il doit les créer et toujours les développer pour qu'il puisse avoir le succès. La relation des partenaires doit être fondée sur le respect mutuel, l'exécution des règles conclus et la communication. Le franchiseur doit faire l'attention surtout au moment de la sélection des futurs franchisés. Il doit être sûr que les candidats choisis sont loyaux, complaisants et capables de respecter la qualité de l'entreprise et en même temps de diffuser le bon nom. Le franchiseur ne peut pas intervenir à la seule entreprise du franchisé qui possède la filiale. Les partenaires doivent coopérer et se tolérer.

De temps en temps, une situation, dans laquelle le franchisé se sent indépendant et il gagne une impression qu'il n'a pas besoin du franchiseur, peut naître. Dans cette situation, le franchiseur doit résoudre le problème en négociant sensible et en utilisant la ses expériences en gestion de l'entreprise. En cas d'échec des négociations, le contrat est clôturer.

Parmi les autres inconvénients de la franchise figure également une crainte de franchiseur qu'il, par l'éducation systématique, forme ses futurs concurrents potentiels. Dans un sens cela est vrai. Mais, il faut mentionner qu'en pratique, le nombre des franchisés, qui sont devenus indépendants, n'est pas grand et il reste également quelques sanctions juridiques.

Par rapport à respecter des normes liées à la qualité des marchandises et services, le franchiseur doit réaliser des contrôles dans les filiales aider les franchisés de dénouer des problèmes particuliers.

Au début de l'entreprise, le franchiseur compte que l'importance des moyens à mettre en œuvre n'est pas proportionnelle aux besoins et aux moyens immédiats de la seule entreprise du franchiseur. Dès le départ, le franchiseur doit intégrer les coûts inhérents avant le lancement, en phase de lancement et en phase de maturité qui concernent la mise au point du concept, l'expérimentation du concept, le développement, l'assistance, la recherche et l'innovation.

Pour le franchisé : les avantages

Les avantages de la franchise pour le franchisé sont évidents. Le franchisé est propriétaire de son entreprise juridiquement indépendant, mais, il bénéficie de l'image de la marque et de la réputation de l'enseigne par rapport au consommateur.

Le franchisé, qui a obtenu la licence de franchise, rentre sur le marché avec la marque éprouvée, le savoir-faire vérifié, ça lui garantit le succès. Bien sûr, il existe des certains

risques, mais ils sont minimalisés au niveau le plus bas. Les statistiques montrent que les entreprises de franchise sont six fois plus réussies que les entreprises à la base classique. Le franchisé bénéficie d'un système de gestion commerciale conçu et expérimenté par le franchiseur.

L'avantage important de la franchise repose également sur la réduction de temps « d'attendre au succès ».

Le grand plus de la conception consiste au soutien des franchisés. Dès le départ, le franchiseur fournit les franchisés en formation, conseil, entraînement, puis, il aide de soutenir la gestion de marketing et de service. Le franchisé dispose une certitude qu'il n'est pas seul dans son activité, il peut s'adresser au franchiseur en cas des doutes ou ennuis. Il accède par la formation et les conseils et l'assistance permanente à une maîtrise professionnelle supérieure à celle de l'homme de métier isolé.

L'entreprise de franchise est également avantageuse parce que le franchisé n'a pas besoin de si grand capital comme en cas, qu'il voulait seul entreprendre. Il peut s'intégrer au réseau de succès, profiter de bas risque et gagner le mieux accès au crédit, leasing ou aux autres types de financement. De l'autre côté, le franchisé doit payer la taxe d'entrée assez haute qui doit être souvent financé de son propres ressources, et en plus, des taxes de service ressortissant de contrat de franchise (les royalties).⁷

Le franchisé bénéficie de l'avantage compétitif par synergie économique et par l'innovation apporté par le franchiseur. Il a une possibilité d'acheter des stocks ou le matériel directement du franchiseur, ce qui est habituellement moins cher que les achats chez des marchandes en gros. Il est protégé par le bon nom de firme et peut toucher aux différents avantages de prix. Le franchisé bénéficie d'une meilleure rentabilité des capitaux investis par rapport au commerçant isolé grâce à leur optimisation et économies d'échelle permises par la standardisation des opérations.

Pour le franchisé : les inconvénients

Les inconvénients de la forme de franchise repose surtout sur la limitation de la liberté du franchisé. Il est propriétaire de son entreprise juridiquement indépendant, mais tous ses activités doivent correspondre aux articles du contrat de franchise, et il est obligé de les

⁷ REDEVANCES ou ROYALTIES: (Royalties) sommes à verser par le franchisé au franchiseur en contre partie de services rendus (pouvant être fixes, en pourcentage du chiffre d'affaires, ou mixtes -fixes plus variables-).

régulièrement consulter avec le franchiseur. Le franchisé est tenu d'appliquer la stratégie commerciale du franchiseur, de respecter les normes du concept, les standards de qualité, et il est obligé de suivre l'évolution du concept et du savoir faire. Le franchisé doit également s'approvisionner auprès du franchiseur ou des fournisseurs référencés.

Le franchiseur doit compter avec des contrôles fréquents de côté de franchiseur, il doit suivre des instructions et corriger des défauts éventuels. Le franchisé donne au franchiseur l'accès à tous les documents, la documentation financière comprise.

Enfin, le franchisé est tenu de rétribuer le franchiseur pour ses apports, généralement sous forme: d'un droit d'entrée et des royalties.

En général, on peut dire que le succès de franchisé se déroule de celui de franchiseur, et donc, cette relation partenaire est fondée sur la dépendance partielle.

Pour quel type de l'entrepreneur la franchise est-elle préférable?

Sur la base des connaissances des avantages et des inconvénients de la franchise, on peut définir pour qui cette forme d'entreprise est préférable.

La franchise s'applique le mieux en domaine de petites et moyennes entreprises, surtout en branche de gastronomie, tourisme, commerce et services.

De l'aspect personnel, on recommande l'entreprise de franchise à l'homme qui ne dispose pas des expériences vastes, des finances suffisantes ni des connaissances nécessaires pour la fondation de son propre entreprise ou il ne veut pas prendre le risque.

La conception de franchise est très apte pour ceux qui ne veulent pas attendre au succès long temps, veulent le dépasser immédiatement. En tout cas, la franchise n'est pas optimale pour l'homme qui veut conserver sa liberté en décision et qui n'aime pas des règles et des méthodes ordonnés.

2. 4. 3. Le contrat de franchise

Le processus de négociation des parties contractantes – le fournisseur de la licence et le candidat à la franchise, précède le seul contrat de franchise. Ces négociations sont assez délicates, parce que dans cette phase, le franchiseur doit déjà découvrir une partie de son

savoir-faire. Pourtant, il est souvent juridiquement demandé de la discrétion du franchisé potentiel.

Après la série de négociations, pendant laquelle le franchiseur vérifie et examine des dispositions du candidat pour la franchise, ainsi qu'il lui présente des conditions ressortissantes du contrat offert, en cas que tout est en règle, le contrat est signé.

Le contrat écrit énonce de façon complète et précise les droits, obligations et responsabilités des parties. Le contrat doit traduire la stratégie du réseau de franchise. Il comporte l'indication des moyens nécessaires pour atteindre la réalisation du concept de franchise. Le contrat n'impose pas aux parties intéressées des restrictions qui ne soient pas nécessaires pour atteindre les objectifs. L'équilibre du contrat est apprécié d'une façon globale en fonction de l'intérêt du réseau de franchise. Le cadre contractuel permet l'expression d'un dialogue permanent et favorise les solutions de conciliation.

Le Code de Déontologie Européen de la Franchise spécifie le Contrat de franchise:

*« Le contrat de franchise doit être en conformité avec le Droit National, le Droit Communautaire et le Code de Déontologie. Le contrat reflète les intérêts des membres du réseau de franchise, en protégeant les droits de propriété industrielle ou intellectuelle du franchiseur et en maintenant l'identité commune et la réputation du réseau de franchise. Le contrat de franchise définit sans ambiguïté les obligations et les responsabilités respectives des parties ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration. »*⁸

Le contrat devrait surtout spécifier des droits et obligations en relation de franchiseur et franchisé. Il définit des conditions d'attribution du contrat, d'accès à la marque ou l'enseigne, de transfert du savoir-faire etc. Le document s'occupe également de la spécification de l'image des filiales, de la gamme des produits, services ou technologies vendues et de l'autorisation du franchisé de développer et sophistiquer le système de franchise. L'accent est mis sur délimiter des relation avec des concurrents et des tiers.

La durée du contrat est fixée de façon à permettre au franchisé un amortissement raisonnable des investissements spécifiques à la franchise (en général de 5 à 20 ans). Dans le cadre des clauses de résiliation, le contrat donne au franchisé la possibilité de se mettre en conformité dans un délai raisonnable et liste de façon claire les circonstances graves qui peuvent entraîner une résiliation sans préavis.

⁸ Contrat de franchise; Code de Déontologie: <http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEONTOLOGIEFR.pdf>

Le contrat attribue également la hausse des redevances. Il spécifie la somme que le franchisé doit payer à son entrée et puis, au cours de la durée du contrat. Les redevances ou royalties peuvent être en forme fixe, en pourcentage du chiffre d'affaires ou mixtes. Les obligations financières des franchisés sont clairement précisées et sont déterminées de façon à favoriser l'atteinte des objectifs communs.

Le contrat détermine également le plan de formation et d'entraînement, la mode de la gestion de comptabilité et les conditions dans lesquelles pourront s'opérer la cession ou le transfert. Des droits découlant du contrat sont clairement précisées, notamment les conditions d'agrément d'un successeur. L'intérêt du réseau peut légitimer l'existence d'un droit de préemption dont les modalités d'application sont précisées.

Le manuel opératoire (opérationnel dit « *Bible* ») fait habituellement une partie du contrat de franchise. Il contient la description complexe et détaillée des activités quotidiennes de l'entreprise. Chaque manuel devrait donner des informations sur la caractéristique générale de l'entreprise et de sa philosophie commerciale, la description du système et des méthodes utilisées, des instructions opérationnelles (p. e. heures d'ouverture, demande à l'air des employés, la formation, la politique de prix, la politique d'achat etc.) et aussi la description minutieuse de l'image du magasin.

En bref, le contrat de franchise devrait garantir la souplesse du système parce que le sens des responsabilités de chacun fait le succès de la franchise. Les relations entre les partenaires doivent donc permettre de suivre les évolutions nécessaires pour améliorer le fonctionnement du réseau de franchise et la satisfaction du consommateur.

2. 4. 5. La master franchise

Le terme le master franchisage désigne le franchisage qui dépasse le territoire d'un pays d'origine et la master franchise veut dire la licence destinée au territoire réservé (en majorité, tout le territoire d'un état). Le master franchiseur est le possesseur d'une conception de franchise qui l'attribue à l'étrangère, et le master franchisé se présente comme le possesseur national de la franchise qui peut la vendre lointain aux autres intéressés. Le master contrat de franchise définit des relations entre le master franchiseur et le master franchisé et donne au franchisé un droit de conclure des contrats avec des autres franchisés.

La master franchise dispose de quelques similitudes avec le Marketing en réseau multi-niveau (MLM, Multi-Level Marketing), mais des motivations et justifications du niveau intermédiaire un peu différentes.

La master franchise est une technique couramment utilisée par les franchiseurs pour se développer hors de leur pays d'origine. Cette démarche est complexe et encore plus coûteuse que le développement d'un réseau de franchise dans le pays d'origine. Le franchiseur initial s'engage à former son master franchisé au concept et au métier de franchiseur et lui assure pendant la durée du contrat un accompagnement et l'assistance permanente.

Pour que la master franchise puisse être attribuée au master franchisé, il devra montrer une unité pilote pour démontrer la viabilité du concept, adapter celui-ci au pays, évaluer la rentabilité et le modèle économique pour lui-même et pour ses franchisés. Les réseaux de franchise internationaux peuvent facilement débiter avec succès dans le pays choisi grâce à la master franchise, partenaire national bien implanté qui va régler facilement les opportunités juridiques, linguistiques, culturels, commerciaux. Les royalties chez la master franchise sont généralement partagées entre le master franchiseur et le master franchisé, ce qui augmente parfois leur coût pour le franchisé.

2. 4. 6. La micro franchise

De façon générale, la micro franchise s'agit dans les petites entreprises qui se développent par le passage de leur savoir-faire et concepts opérationnels aux autres partenaires. L'objectif global du micro franchisage est de promouvoir le développement économique de l'entreprise. Le principe essentiel repose sur la réapplication de succès à l'échelle.

La définition de la micro franchise ne diffère pas de celle de la franchise donnée par le Code de déontologie européen de la franchise. Le franchiseur ne peut imposer au franchisé que les obligations nécessaires au respect de l'identité et de la réputation du réseau. Une indépendance réelle du franchisé qui est avant tout un entrepreneur juridiquement indépendant et responsable, doit être préservée. L'apport économique de la micro franchise consiste en création des emplois, notamment dans les services. Sur le plan sociétal, elle contribue à la responsabilité des acteurs économiques qui participent à la dynamisation de la société.

2. 4. 7. Le succès de la franchise

Plusieurs raisons expliquent le succès de la franchise. Tout d'abord, la franchise permet très bien d'organiser la collaboration commerciale et technique entre les partenaires, grâce à laquelle, l'entreprise peut faire face à la puissance des grands groupes. Le succès vient également de l'association du savoir-faire du franchiseur et de l'esprit entrepreneurial du franchiseur. Puis, les structures organisationnelles sont plus simples et plus économiques qu'en entreprise classique car un bon franchiseur est motivé et n'a pas besoin d'être « poussé ». Enfin, c'est un système rapide et évolutif pour couvrir un marché car les investissements et les compétences sont partagés.

Les facteurs, qui influencent le succès de la franchise, on peut diviser en deux catégories: les facteurs de succès pour le franchiseur et ceux pour le franchiseur.

Les facteurs de succès pour le franchiseur:

- a) Le franchiseur dispose **des services et conseils des spécialistes** recrutés par le franchiseur (achats, marketing, publicité, recherche et développement...).
- b) Aucune **connaissance technique n'est requise à la base**: le franchiseur peut investir dans n'importe quel domaine d'activité sans réelle connaissance technique. C'est le franchiseur qui le formera et apportera les savoirs requis.
- c) **Un réel apport de savoir faire**: le franchiseur aide le franchiseur. Avant l'ouverture du point de vente, il aide ce dernier à choisir son emplacement et à réaliser les études d'implantation. Lors de l'implantation du point de vente, il fournit un cahier des charges détaillé des composantes de l'enseigne et de l'aménagement du point de vente. Il suit également le franchiseur et le conseille sur son exploitation.
- d) **Pas de prospection et de recherche de fournisseurs**: c'est également le franchiseur qui fournit tous les produits et les composantes nécessaires à l'activité commerciale de l'entreprise.
- e) **Un concept commercial original et porteur**: Le franchiseur possède et a testé durant plusieurs années un concept ou des méthodes originales de vente. Ce concept est mis à disposition du franchiseur.
- f) **Une exclusivité territoriale**: Le franchiseur durant son contrat dispose d'une exclusivité territoriale qui limite la concurrence.

- g) **Une enseigne et une communication nationale:** Le franchisé dès son ouverture dispose d'une enseigne à forte notoriété. De plus, une partie du chiffre d'affaire est réunie par le franchiseur pour communiquer et engager des actions promotionnelles.

Les facteurs de succès pour le franchiseur:

- a) **Un moyen de développement de l'enseigne sans apport financier:** c'est les franchisés qui vont apporter les capitaux nécessaires au développement du réseau
- b) **Une rentabilisation des infrastructures en amont (service achat):** plus il y a de franchisé, plus la centrale d'achat devient importante et puissante. Le pouvoir de négociation vis à vis des fournisseurs est ainsi accru
- c) **Un développement rapide de la notoriété:** la multiplication des enseignes au plan national et le développement des campagnes de communication, financées par les franchisés, permettant une croissance rapide de la notoriété et de l'image de l'enseigne.
- d) **Des apports financiers conséquents:** droit d'entrée et royalties, marges arrières.⁹

2. 4. 8. Les risques de la franchise

Le concept de franchise sait considérablement diminuer des risques liés aux activités de l'entreprise, mais il ne peut pas les éviter complètement. Parmi les motifs principaux menaçant l'entreprise appartient la sous capitalisation des franchiseurs qui ne sont pas capables d'assurer le développement de l'entreprise franchisée.

Un autre risque repose sur la mauvaise fixation des paramètres financiers, trop bas et qui ne permettent pas au franchiseur de financer et de mettre en place son organisation. La non conscience qu'il faut apprendre le métier de franchiseur et que l'apprentissage de ce métier peut également conduire aux échecs. D'autre risque consiste en fait qu'au terme du contrat, le plus souvent au minimum de 5 années, rien n'oblige le franchiseur à le renouveler. Après l'expiration du délai de contrat, le franchisé peut ainsi tout perdre: enseigne et clientèle

⁹ Information reprises de CultureCo Blog des BTS, Franchise: les raisons de succès: <http://forum.cultureco.com/leblog/286/franchise-les-raisons-du-succes/>

et devoir recommencer à zéro. Le concept ne doit pas être suffisamment original et porteur et n'apportera pas au franchisé le succès attendu.

2. 4. 9. Les chiffres-clés du franchisage à l'international

Les chiffres collectés par l'European Franchise Federation (EFF) montre que le concept de franchise gagne la position très forte au marché et cette forme de l'entreprise devient avec le temps dominante.

Le tableau élaboré par l'EFF décrit le poids économique des enseignes de franchise de 2007 à 2009 dans 17 pays membres de l'UE. Il nous informe qu'en 2009 plus de 10 000 enseignes opèrent en Europe. Le taux moyen de croissance annuelle du nombre des enseignes compte entre 2007 – 2009 une valeur de 8,1 %. Au premier rang européen se trouve la France avec ses 1 369 réseaux de franchise, dont la marque nationale représente 89 % de ces réseaux et le taux moyen de croissance annuelle du nombre des marques dépasse de 20,4 %. *« Plus de 25% des enseignes françaises sont exportatrices. La franchise apparaît ainsi comme un formidable vecteur à l'exportation, plus solide qu'une exportation traditionnelle. »*¹⁰ *« En 2010, le nombre de réseaux estimé à 1477 (+ 5,8%) représente 58 351 points de vente (+ 10 %), 33 5000 salariés et un chiffre d'affaires de plus de 47,89 milliards d'euros. »*¹¹

¹⁰ Fédération française de la franchise, les chiffres-clés à l'international: <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/les-chiffres-cles/a-linternational.html>

¹¹ Fédération française de la franchise, les chiffres-clés en France: <http://www.franchise-fff.com/comprendre-la-franchise/les-chiffres-cles/en-france.html>

Le tableau N°1 : Le nombre des enseignes/systèmes de franchise de 2007 à 2009 dans 17 pays membres de l'UE ¹²

<i>Pays</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>Croissance entre 2007 - 2009</i>	<i>Pourcentage des marques domestiques</i>
Autriche	390	411	435	11,5%	55%
Belge	200	240	320	60,0%	60%
République tchèque	131	137	150	14,5%	50%
Danemark	180	185	188	4,4%	82%
Finlande	220	255	265	20,4%	75%
France	1.137	1.229	1.369	20,4%	89%
Allemagne	910	950	960	5,5%	80%
Grèce	544	560	563	3,5%	70%
Hongrie	320	350	341	6,6%	70%
Italie	847	852	869	2,6%	96%
Pays-Bas	676	669	679	0,4%	85%
Portugal	501	521	524	4,6%	55%
Pologne	383	480	565	47,5%	73%
Slovénie	103	106	107	3,9%	48%
Espagne	850	875	919	8,1%	81%
Suède	350	400	550	57,1%	67%
Royaume-Uni	809	835	842	4,1%	89%
TOTAL	9 102	9 687	10 176		16, 2 %

À la comparaison avec l'Europe, on donne des chiffres de l'international. En 2009, il y a 2 200 enseignes de franchise présentes aux États-Unis, 2 800 en Chine, 1 800 en Inde, 1 643 au Brésil, 1 200 au Canada et 1000 en Australie.

Le tableau N°2: Le nombre des enseignes/systèmes de franchise en 2009 au monde

Pays	Enseignes
Chine	2 800
Corée du Sud	2 500
États-Unis	2 200
Inde	1 800
Canada	1 200
Australie	1 000

¹² Les tableaux sont repris et traduits du document de l'EFF ; Franchising : A vector for Economic Growth in Europe : http://www.eff-franchise.com/IMG/pdf/Franchising_-_A_vector_for_Economic_Growth_in_Europe_-_2011_v472011.pdf

3. DEUXIÈME PARTIE : LE FRANCHISAGE EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

Dans la deuxième partie du mémoire, nous analysons la situation de la franchise en République tchèque. Nous décrivons l'évolution du concept dans ce pays – de sa naissance jusqu'aujourd'hui et également la possibilité du développement à l'avenir.

3. 1. Les débuts difficiles de la franchise sur le territoire tchèque

Le franchisage arrive en République tchèque beaucoup plus tard qu'aux autres pays européens développés. Tandis qu'en France la franchise évolue déjà aux 50 années, chez nous on ne peut observer ses origines qu'au début des années 90, après la Révolution de velours en 1989 qui apporte des changements économiques et politiques essentiels dans le pays. Le plus important est l'abolition du monopole d'état et l'ouverture du marché aux nouveaux investisseurs de l'étrangère. Concrètement, la plus vieille marque tchèque fondée sur le principe de franchise est AAA Radiotaxi qui est créée en 1990. Comme le premier réseau qui entre sur le marché tchèque en 1992, on peut noter le réseau des restaurants rapides McDonald's.

Depuis l'année 1992, le concept de franchise commence lentement à se développer. Mais, il y a certains facteurs qui empêchent l'évolution plus rapide et l'implantation de la franchise aux entreprises. Tout d'abord, la connaissance insuffisante du fonctionnement de la franchise et l'absence des informations du côté des entrepreneurs tchèques, et leur méfiance en ce concept. Puis, l'offre et la demande des séminaires professionnels, de la littérature et des services de conseils spécialisés au franchisage manquent. Enfin, comme les autres facteurs importants qui influencent l'évolution lente de la franchise en République tchèque, on peut nommer les problèmes de financement (la manque des ressources de capitaux), la culture d'entreprise inévolue sur le marché tchèque, la législation imparfaite et l'ignorance de la loi, la qualité basse du management, le savoir-faire absent et les expériences insuffisantes avec cette forme de l'entreprise.

L'établissement de l'Association tchèque de la franchise (CFA, ČAF) en 1993, devient un tournant important de l'évolution du franchisage sur le territoire tchèque. La CFA est fondée comme une organisation professionnelle à un but non lucratif réunissant des

franchiseurs et des spécialistes orientés vers la problématique de franchise dans le domaine de la loi et des conseils. Le cible de l'Association est de soutenir des réseaux de franchise et de créer des conditions plus favorable pour leur développement. L'association représente le concept de franchise, elle est son garant et son rôle consiste en informer le public professionnel, ainsi que celui laïque, sur la franchise. Pour cette raison, elle organise chaque année le nombre des conférences et séminaires qui donnent la possibilité de partager des expériences et des connaissances de l'environnement de l'entreprise, non seulement de franchise. Comme un des membres de l'EFF (European Franchise Federation) et de WFC (World Franchise Council), la CFA est le partenaire et le premier contact pour les franchiseurs étrangers qui veulent entrer sur le marché tchèque, et cela fonctionne le même dans la direction opposée, quand le franchiseur tchèque veut s'élargir à l'étrangère.¹³

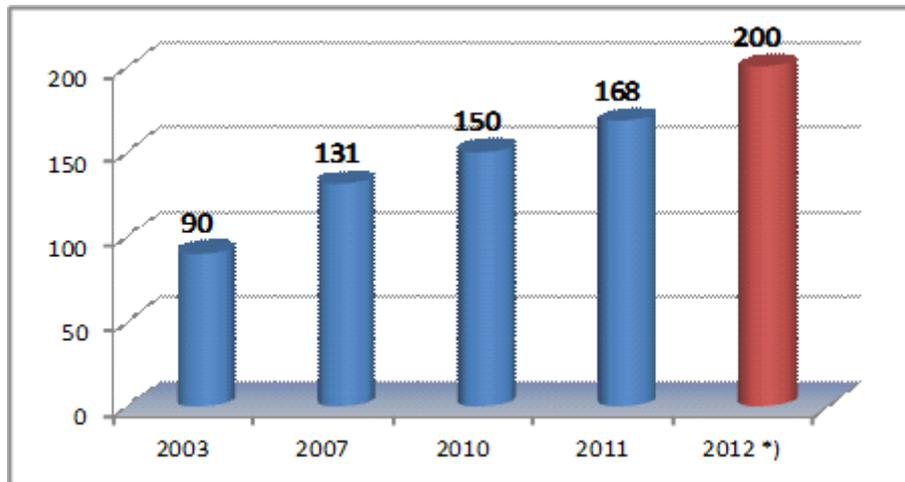
Depuis l'établissement de la CFA, l'entreprise basée sur la franchise éprouve un grand épanouissement en République tchèque. À côté des entreprises étrangères qui viennent en République tchèque pour élargir leurs filiales, la franchise devient également une occasion pour les entrepreneurs qui commencent à l'utiliser comme une possibilité de l'évolution de leurs entreprises. Selon les statistiques de CFA, le nombre des entreprises franchisées présentes chez nous augmente chaque année.

3. 2. L'évolution de la franchise en République tchèque

Tandis qu'en 2003, la CFA évide environ 90 réseaux de franchise opérant sur le marché tchèque, en 2007 ce nombre augmente à 131, en 2010 à 150 et même en 2011 il culmine à 168 des systèmes de franchise. Pour l'année 2012, on prévoit que le nombre des réseaux encore augmentera et dépassera à la valeur de 200.

¹³ Plus d'information sur la CFA, voir le chapitre « Les institutions organisant le système de franchise ».

La graphique N° 1 : **Le nombre de réseaux de franchise sur le marché tchèque 2003 – 2012** ¹⁴



En 2007, il existe donc un groupe comptant environ 130 des concepts qui montrent quelques signes de franchisage. De ce groupe, 50 % de réseaux travaille dans le secteur de service et 50 % représente le secteur de commerce. Dans le domaine de service, les concepts des restaurants, des restaurants rapides, des cafétérias, des salons de thé et des agences immobilières sont les plus nombreux. Le reste est représenté par les réseaux de l'hôtellerie, du tourisme, du louage des automobiles, de la construction des bâtiments et renovation, des soins de cosmétique, de coiffure et de spa.

Dans le domaine de commerce, dominant des banques et des magasins de vêtements, de droguerie et des produits de beauté.

Les concepts qui travaillent sur le marché tchèque le plus long temps sont: McDonald's, Yves Rocher et OBI.

En observant la situation de franchise en République tchèque, il faut distinguer les entreprises qui sont inscrites comme les membres de CFA, et ceux, qui ne font pas partie de CFA. L'adhésion à CFA apporte aux entreprises des nombreux avantages, surtout en forme de soutien, mais elle n'est pas obligatoire.

¹⁴ La graphique N° 1 : Le nombre de réseaux de franchise sur le marché tchèque 2003 – 2012 reprise des sites internet de CFA : <http://www.czech-franchise.cz/aktualita/547-rekordni-rust-pro-franchising-v-Cr/>

En 2007, les plus grands réseaux membres de CAF sont: Barum, McDonald's, REMAX, Vitaland, Švejk Restaurant, O₂ Telefónica, Staropramen, Yves Rocher, OBI. Le tableau suivant décrit le nombre des filiales de ces entreprises sur le territoire tchèque et donne des informations sur le type d'activité de quel l'entreprise s'occupe.

Le tableau N° 3: **Les plus grands réseaux membres de CFA en 2007** ¹⁵

Position	Le réseau de franchise	Le secteur d'activité	Le nombre des filiales en République tchèque
1.	Barum	Service, réparation automobile	126
2.	McDonald's	Restaurant rapide	74
3.	REMAX	Agence immobilière	65
4.	Vitaland	Vente des vitamines, des compléments alimentaires	51
5.	Švejk Restaurant	Restaurant	47
6.	O₂ Telefónica	Télécommunication	33
7.	Staropramen	Restaurant	29
8.	Yves Rocher	Vente des produits de beauté	29
9.	OBI	Hobby market	22

En 2007, les plus grands réseaux qui ne font pas partie de CFA sont: Brněnka, Fornetti, École de musique Yamaha, OXALIS, Českomoravský beton, OREA Hotels, Dobrá čajovna. La plupart de ces systèmes est devenue plutard également le membre de CFA pour profiter de l'arrière qui la CFA propose aux ses membres.

Le tableau N° 4: **Les plus grands réseaux qui ne font pas partie de CFA** ¹⁶

¹⁵ Le tableau « Les plus grands réseaux membres de CFA en 2007 » repris de: Česká asociace franchisingu *Franchising v České republice*; Praha, 2008.

Position	Le réseau de franchise	Le secteur d'activité	Le nombre des filiales en République tchèque
1.	Brněnka	Vente des produits alimentaires	225
2.	Fornetti	Boulangerie rapide	190
3.	École de musique Yamaha	Éducation de musique	174
4.	OXALIS	Vente du thé et du café	102
5.	Českomoravský beton	Vente du béton	62
6.	OREA Hotels	Hôtellerie	32
7.	Dobrá čajovna	Salon de thé	22

Grâce à l'amélioration de l'environnement d'entreprise en République tchèque, le concept de franchise peut se développer dans les années suivantes. Le succès arrive. En 2010, on peut observer l'augmentation marquante du nombre des filiales des réseaux de franchise par rapport à l'année 2007. Il faut mentionner, que les réseaux de franchise poussent également pendant la crise économique globale, en moyen de 1/3 par an. Ce fait affirme une supposition que les réseaux basés sur la franchise sont considérablement plus stables que les entreprises fondées sur les principes classiques. Le tableaux suivant s'enchaîne à celui de « Les plus grands réseaux membres de CFA en 2007 » et montre la multiplication des filiales des membres de CFA. Même, dans le domaine de l'immeuble, l'augmentation des franchises est encore plus forte.

¹⁶ Le tableau « Les plus grands réseaux qui ne font pas partie de CFA » repris de: Česká asociace franchisingu *Franchising v České republice*; Praha, 2008.

Le tableau N° 5: **Les réseaux les plus importants en République tchèque selon le nombre des filiales**

Le réseau de franchise	L'année 2007	L'année 2010
<i>Best Drive (Barum)</i>	126	177
<i>McDonald's</i>	74	81
<i>REMAX</i>	65	168
<i>ALPINE PRO</i>	34	71
<i>Helen Doron</i>	6	53
<i>Century 21</i>	X	50
<i>Švejk Restaurant</i>	47	49
<i>Yves Rocher</i>	29	39
TOTAL	381	688

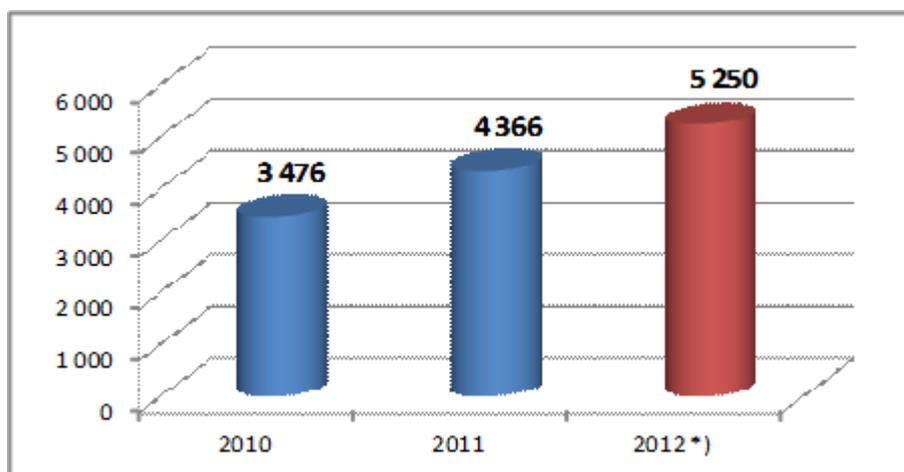
3. 3. La situation du franchisage en 2011

En 2011, le nombre des réseaux et des filiales de franchise en République tchèque a augmenté à 168, ce qui est de 18 des réseaux plus et représente l'accroissement de 12 % par rapport à la dernière année 2010.¹⁷ Le nombre des filiales franchisées a augmenté encore plus considérablement de 3 476 à 4 366 (de 890 filiales plus), cela compte l'augmentation de 25, 6 %. On prévoit que cette augmentation n'est pas finie, pour l'année prochaine on estime que le nombre des réseaux sur le marché tchèque dépasse le nombre de 200 et le nombre des nouvelles filiales peut surmonter le nombre de 5 250.¹⁸

¹⁷ La catalogue complète des toutes les marques de franchise inscrite à CFA en 2011/2012, vous pouvez trouver en Annexe N°1

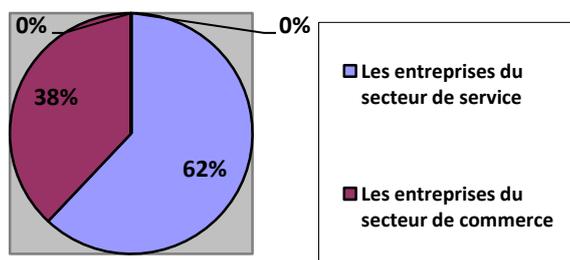
¹⁸ Les informations reprises des sites internet de CFA: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>

La graphique N° 2: **L'augmentation du nombre des filiales franchisées en République tchèque de 2010 à 2012** ¹⁹



Le nombre des réseaux de franchise dans le secteur de service et dans le secteur de commerce change depuis 2007. Tandis que précédemment le nombre des entreprises travaillant en secteur de service et celles en secteur de commerce est égal (50 % et 50 %), depuis 2007 des entreprises de franchise du secteur de service commencent à dominer et représentent un part de 62 %. En 2011, 93 systèmes de franchise opèrent dans les services et 57 dans le commerce sur le marché tchèque.

La graphique N° 3: **La présence des entreprises de franchise dans le secteur de service et secteur de commerce**



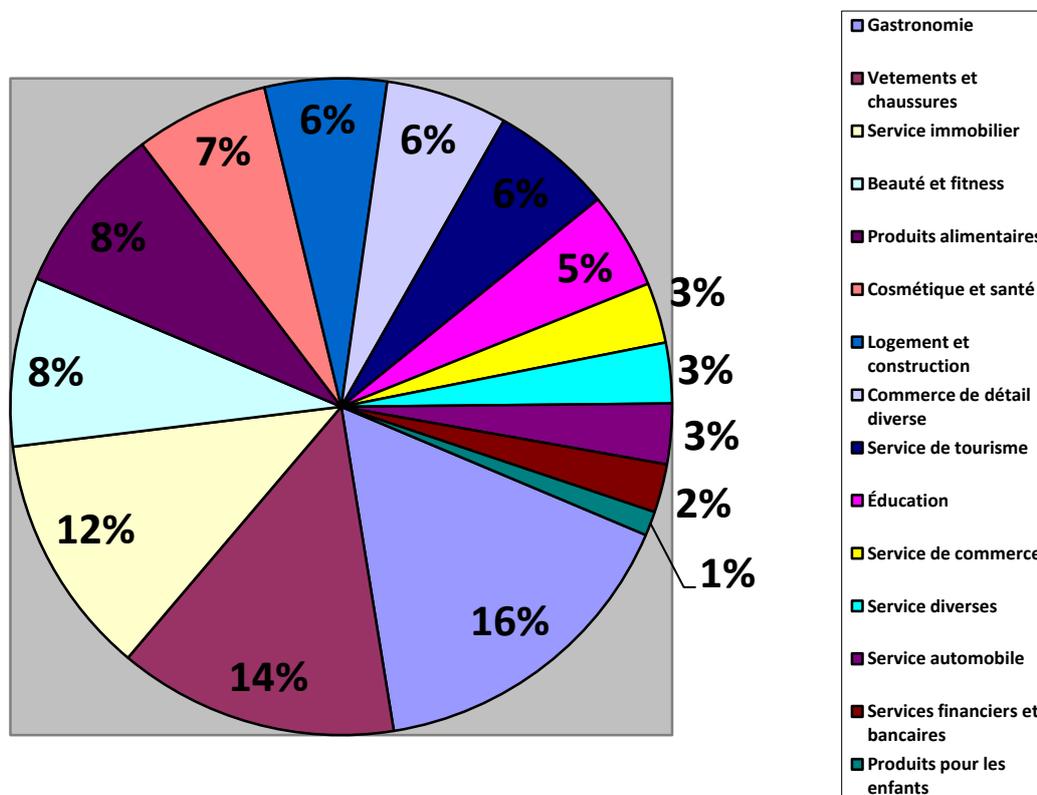
¹⁹ La graphique N° 2: « L'augmentation du nombre des filiales franchisées en République tchèque de 2010 à 2012 » reprise des sites de CFA: <http://www.czech-franchise.cz/aktualita/547-rekordni-rust-pro-franchising-v-Cr/>

Le tableau suivant montre la répartition des entreprises de franchise selon une branche d'activité. Le franchisage en République tchèque est majoritairement lié à la gastronomie et à la production de denrées alimentaires, cela représente environ 1/3 des concepts de franchise présents sur le marché tchèque. La branche Gastronomie fait 16 %, ensuite Vêtements et chaussures 14 %, Service immobilier 12 %, Beauté et fitness 8 % et enfin Produits alimentaires représentent 8 % des réseaux sur le marché.

Le tableau N° 6: **La répartition des entreprises de franchise selon une branche d'activité sur le marché tchèque en 2011**

Branche d'activité	Nombre des marques franchisées	Participation en %
<i>Gastronomie</i>	27	16
<i>Vêtements et chaussures</i>	23	14
<i>Service immobilier</i>	20	12
<i>Beauté et fitness</i>	14	8
<i>Produits alimentaires</i>	14	8
<i>Cosmétique et santé</i>	11	7
<i>Logement et construction</i>	10	6
<i>Commerce de détail diverse</i>	10	6
<i>Service de tourisme</i>	10	6
<i>Éducation</i>	8	5
<i>Service de commerce (B2B)</i>	5	3
<i>Services diverses (B2C)</i>	5	3
<i>Service automobile</i>	5	3
<i>Services financiers et bancaires</i>	4	2
<i>Produits pour les enfants</i>	2	1
TOTAL	168	100

La graphique N° 4: La répartition des entreprises de franchise selon une branche d'activité sur le marché tchèque en 2011

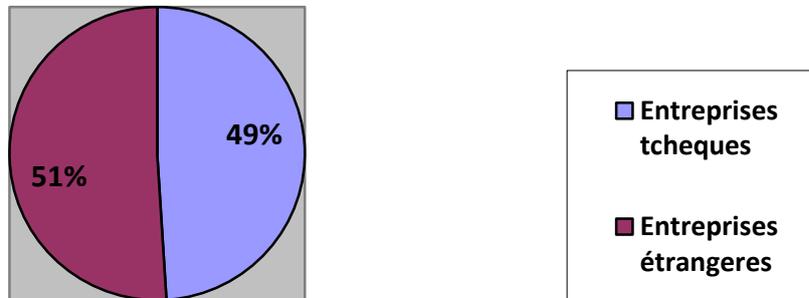


Par rapport à l'année 2010, la plus grande augmentation, on note en branche Beauté et fitness, Vêtements et chaussures et Produits alimentaires ou le nombre de nouvelles filiales dépasse un chiffre de 220. Concrètement, en branche Beauté et fitness, 21 nouvelles filiales d'une entreprise « Svět zdraví », 19 nouveaux fitness studios « EXPRESKA » et 18 filiales de réseau spécialisé en diète « NATURHOUSE » sont créés. Au contraire, l'année 2011 n'est pas si réussie pour la branche Gastronomie. Là-bas, le nombre des filiales diminue de 159 à cause de la récession économique.

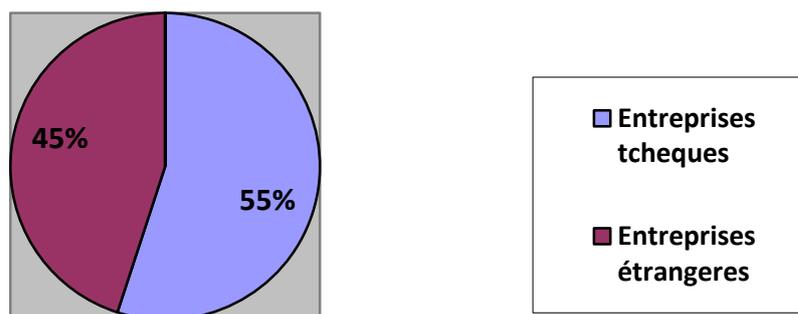
Il faut mentionner, qu'en 2011, ce sont déjà les entreprises tchèques qui dominent le marché des entreprises de franchise. En comparaison avec 2010, où les entreprises étrangères ont le dessus (51 % franchises étrangères, 49 tchèques), en 2011, la proportion change: 55 % franchises tchèques et 45 % étrangères. Parmi les marques étrangères sur le marché tchèque, la position la plus forte ont les réseaux d'origine américaine, française, allemande,

britannique, italienne et hongroise. On peut rencontrer également les concepts arrivant de l'Israël, de l'Australie, du Japon, du Canada, de la Russie ou de la Suisse.

La graphique N° 5: **La proportion des entreprises franchisées sur le marché tchèque en 2010**



La graphique N° 6: **La proportion des entreprises franchisées sur le marché tchèque en 2011**



3. 4. Le futur développement du franchisage en République tchèque

À la base de l'analyse de l'évolution de la franchise sur le marché tchèque jusqu'aujourd'hui, on peut prévoir que cette forme d'entreprise va encore se développer et probablement elle domine à l'avenir le marché tchèque. L'intérêt élevé à cette forme d'entreprise vient des plusieurs facteurs.

Tout d'abord, ce sont les changements et des modifications des conditions d'entreprise qui se déroulent en République tchèque.

Ensuite, les transformations sur le marché international et l'arrivée des nouveaux courants de commerce.

Enfin, les changements dans le seul concept de franchise ont également grand impact.

En ce qui concerne de la première catégorie, surtout l'amélioration de l'environnement économique et politique soutient l'intérêt des franchiseur étrangers d'exporter leur concepts à la République tchèque. Grâce à l'entrée à l'Union européenne, la République tchèque peut s'intégrer aux mécanismes européens.

L'harmonisation des lois tchèques avec des standards européens se déroule, ce qui élève la protection des investissement, l'exigibilité des sentences etc. À côté des lois, l'harmonisation du système fiscal joue un rôle très important pour le développement de l'entreprise internationale. En commerce, la République tchèque est fortement et intensivement enchaînée aux pays européens. Le franchisage n'est pas la mode, c'est un esprit de suite logique de l'évolution du marché européen et tchèque.

La franchise devient une alternative comment réussir dans l'espace du marché européen ouvert. L'offre des concepts de franchise augmente chaque année, une grande partie des franchises qui se trouve en Europe n'est pas d'origine européenne, ces franchises arrivent au marché des pays de l'UE, après au marché tchèque, par le master-franchisage. L'intérêt au franchisage augmente également grâce à l'amélioration des conditions financières en République tchèque.

Les entrepreneurs trouvent des nouveaux possibilités de financement et ils ont le mieux accès aux ressources financières qu'en avant. Au développement du franchisage aident aussi les activités de CFA orientées vers la propagation de cette forme d'entreprise – les service de conseil, les séminaires, la conférence « Franchising Forum » ou le salon international des occasions de franchise « FRANCHISE Meeting Point », les portails spécialisés etc.. À côté des initiatives de la CFA, l'Institut tchèque pour le franchisage en collaboration avec l'ambassade américaine organise chaque année FrAMchise Day, la présentation des occasions de franchise où les marques se présentent aux franchisés potentiels.

Également, les changements sur le marché et dans le commerce international, qui obligent ou au contraire motivent les franchiseur à s'élargir, soutiennent le développement de la franchise en République tchèque. Les nouveaux courants et tendances apparaissent dans l'espace international. On note la concentration des capitaux, la création des réseaux et des alliances stratégiques, ce qui se trouver sous le terme « networking ». Les marchés nationaux

sont internalisés, les investisseurs des différents continents viennent en Europe pour étendre des filiales de leur firmes.

L'augmentation de la concurrence et la pression énorme, on peut observer presque dans toutes les sphères de l'entreprise. L'entrepreneur individuel indépendant a la position encore plus difficile et il dispose seulement de la petite chance de réussir sur le marché. En plus, il augmente l'exigence de qualification, des connaissances et des expériences des entrepreneurs et managers. Pour ces raisons, les entrepreneurs recherchent plus qu'en avant la relation avec des réseaux de franchise que leur puisse donner la protection devant la concurrence et donc diminuer le risque de l'entreprise.

Le futur succès de la franchise en République tchèque, on peut prévoir également grâce aux changements dans le seul concept de franchise. À l'origine, la franchise est créée seulement comme une manière de vente des marchandises et services. Mais avec le temps, la franchise évolue et devient une forme de direction de l'entreprise.

À l'égard de l'évolution du marché, la franchise réagit et s'adapte sa forme aux changements:

- la position de plus en plus égale d'un franchiseur et franchisé
- la modification de la collaboration verticale à horizontale (coopération totale)
- le respect des obligations ressorties d'un contrat
- « *Partnership for profit* »: Ce terme veut dire que le franchiseur et le franchisé sont juridiquement et financièrement indépendants (ce qui définit le Code de Déontologie Européen de la Franchise), mais ils collaborent de plus en plus comme les partenaires égaux sous une marque d'une entreprise. Le cible essentiel est de devenir le meilleur sur le marché, d'acquérir le plus des clients et de gagner le plus haut revenu. Les rôles des partenaires sont précisément définis, chacun fait ce qu'il sais le mieux.

3. 4. 1. Les stratégies d'expansion des réseaux de franchise

Le choix d'une stratégie d'expansion optimale dépend des priorités, des cibles stratégiques et des possibilités capacitaires d'une entreprise concrète.

On distingue cinq différentes possibilités comment la franchise peut s'élargir à l'étrangère:

1. Le franchisage direct

- 2. Le siège national/régional de la franchise**
- 3. Joint venture**
- 4. Area developer**
- 5. Le Master-franchisage**

Le franchisage direct

Le franchiseur gère l'élargissement de son concept de franchise à l'étrangère d'une centrale dans un pays d'origine. Cette forme est convenable pour l'expansion sur le marché des pays voisins pas trop grand ou, en cas des grands pays (p. e. l'Allemagne), pour l'expansion dans une autre région. En général, on peut utiliser la stratégie de franchisage direct pour s'élargir aux pays de la culture, de la langue et de l'espace de marché similaire que le pays d'origine de la franchise.

Le siège national/régional de la franchise

La centrale dans un pays d'origine délègue des compétences à un siège national de la franchise dans un pays étranger. Le siège national réalise la stratégie d'expansion selon des instructions précises de la centrale maternelle. Le transfert du savoir-faire, ainsi que la sélection des franchisés, sont toujours sous le contrôle de franchiseur. À la tête du siège national se trouvent les managers locaux qui connaissent très bien le marché, le système juridique et financier, les clients etc. Cette stratégie est utilisée pour les marchés importants et perspectifs. Cette stratégie est la moins dangereuse pour le franchiseur, mais au contraire la plus chère.

Joint venture

La stratégie Joint venture veut dire la fondation d'une entreprise commune entre le franchiseur étranger et l'entrepreneur local. Le partenaire local apporte à la collaboration des avantages en forme des connaissances du marché et des clients, des contacts, d'une partie de capital nécessaire et il reprend également une partie de risque. Il s'agit d'une coopération à

long temps où la bonne sélection d'un partenaire local est déterminante. Cette forme est utilisée pour l'expansion aux marchés plus loins.

Area developer

Le franchiseur choisit son partenaire local (Area developer) qui se comporte comme un adjoint commercial d'une entreprise. Dans un pays concret, il recherche des franchisés potentiels et puis, il les recommande au franchiseur étranger. Il assure également des services de conseil et tout le soin pour les nouveaux franchisés. Le partenaire local ne dispose pas de droit de conclure des contrat avec des franchisés, cela fait directement le frachiseur. Cette stratégie n'est pas trop utilisé en Europe.

Le Master-franchisage

La stratégie de Master franchise est la plus utilisée pour l'expansion aux marchés étrangers. La base de la master franchise repose sur le fait que le master franchiseur signe le contrat avec le master franchisé par lequel il lui donne le droit de conclure des contrats de franchise avec des autres franchisés dans un pays concret.²⁰

3. 4. 2. Le financement du franchisage

Le développement du franchisage en République tchèque était longtemps freiné à cause de la manque des capitaux. Par rapport aux autres pays européens (p. e. la France, l'Allemagne) est la République tchèque encore un peu en retard en ce qui concerne du nombre des possibilités de financement du franchisage, mais le progrès est déjà évident.

Les ressources financiers actuellement utilisables pour financer les activités franchisées:

- ✓ le crédit bancaire
- ✓ les emprunts privés
- ✓ les programmes nationaux de soutenir des petites et moyennes entreprises

²⁰ Plus d'information sur la master franchisage dans le chapitre « La master franchise » p. 18

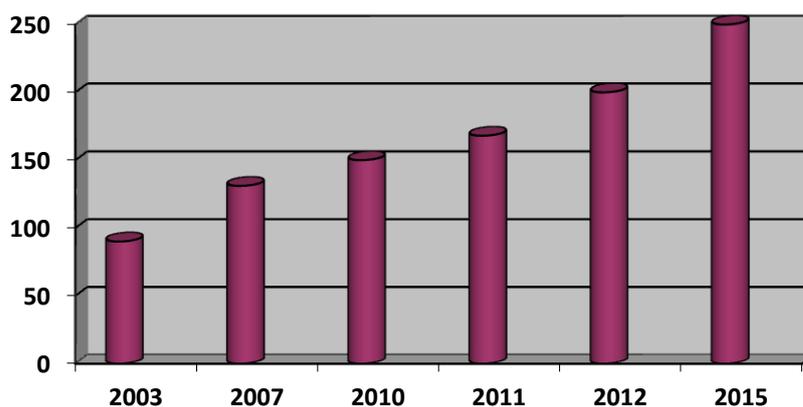
- ✓ le partenaire financier ou stratégique
- ✓ le leasing
- ✓ le factoring, le forfaiting
- ✓ le crédit de fournisseur
- ✓ le Venture Capital
- ✓ les fonds structurels de l'UE²¹

Pour obtenir des finances nécessaires, l'entrepreneur doit, en majorité, présenter son Business Plan qui doit être complexe, réaliste, véritable, logique et travaillé de qualité.

3. 4. 3. Les attentes pour l'année 2012

Selon l'expérience des autres pays qui sont similaires à la République tchèque en ce qui concerne de la structure économique, démographique et de marché (comme la Belgique, l'Autriche, les Pays-Bas, le Danemark, le Portugal), et à la base des recherches des experts sur la franchises et de la CFA, on peut prévoir qu'en 2012 le nombre de réseaux de franchise augmente à la valeur de 200 et, en 2015 il peut dépasser le nombre de 250.

La graphique N° 7: **L'évolution de nombre des réseaux de franchise sur le marché tchèque**



²¹ Les informations sur les possibilités de financement reprises des sites int. de CFA: <http://www.czech-franchise.cz/franchising/zakladni-informace/>

Les dernières concepts inscrites à CFA en février 2012 sont les entreprises Český grunt – le réseau des magasins des produits typiques tchèques (la charcuterie, la viande, la pâtisserie, le fromage et les produits laitiers) et le réseau de pharmacie Pharmaland.

Pour l'année 2012, les réseaux de franchise préparent d'expander encore plus qu'en 2011. La plus grande augmentation, on attend dans le domaine de la gastronomie, de la vente des immobiliers, de la santé et fitness. Les nouvelles marques orientées vers la vente des vélos ou des différents services comme la portique de lavage en libre-service, la révision des immobiliers, la station-service, l'éducation de l'anglais, la station de nettoyage rapide ou les services bancaires, devront arriver sur le marché tchèque. Concrètement, les entreprises Fruitissimo, Expreska, Curves, Merida Czech, UniCredit Bank projettent l'expansion.

Le tableau N° 7: L'expansion prévisionnelle des réseaux franchisés en République tchèque en 2012

Le nom de l'entreprise	La branche d'activité	Le nombre des filiales en 2011	Le nombre prévisionnel des nouvelles filiales
Fruitissimo	La vente des jus de fruits, de la glace italienne	34	20
Expreska	Club de fitness pour les femmes	19	11
Curves	Club de fitness pour les femmes	1	10
Merida Czech	La vente des vélos	6	5
UniCredit Bank	La Banque	18	42- 47
TOTAL		78	88 - 93

3. 4. 4. L'expansion des franchises tchèques à l'étranger

De plus en plus des entreprises tchèques s'efforcent de pénétrer à travers des frontières de l'état. Les destinations les plus fréquentes pour les franchiseurs tchèques deviennent les états voisins – surtout la Slovaquie, puis l'Autriche et la Pologne, éventuellement l'Hongrie. En 2010, 31 des entreprises tchèques fonctionnés sur la franchise ont ses filiales à l'étranger, en 2011 ce nombre augment à 38. En dehors de la République tchèque s'orientent surtout les réseaux d'une branche de gastronomie qui ont la position la plus forte sur le marché tchèque et aussi des entreprises s'occupant de la cosmétique, santé et de la vente des vêtements. Parmi les entreprises qui ont ouvert ses nouvelles filiales à l'étranger en 2011 appartiennent: BON BON, The PUB et Manufaktura.

Un exemple concret: The PUB est une entreprise tchèque fondée à Pilsen sur le savoir-faire original qui utilise des bars en libre-service où les gens peuvent tirer seul de la bière. Actuellement, The PUB exerce 15 des filiales, dont 4 sont sous la direction de la centrale et 11 sont à la main des franchisés. Pour l'année 2012, l'entreprise projète d'ouvrir une ou deux filiales un Allemagne, et à l'avernir elle compte de s'élargir à l'Hongrie ou à la Slovaquie où la consommation de la bière est également populaire. Pour l'établissement des nouvelles filiales à l'étranger, l'entreprise The PUB préfère surtout les villes de plus de 100 milles d'habitants.

4. TROISIÈME PARTIE : L'EXPLICATION DE LA FRANCHISE DANS LA SOCIÉTÉ McDONALD'S

Pour se faire une idée comment la franchise fonctionne en pratique, nous montrons ses principes particuliers sur exemple concret. Dans ce but, nous choisissons une des firmes les plus importantes et réussies au monde – McDonald's, qui est souvent nommée comme le modèle typique de l'entreprise de franchise. Nous décrivons des mécanismes essentiels de fonctionnement qui apportent le succès inouï au réseau et peuvent être utilisés comme des instructions pour les autres entreprises. À la base d'un questionnaire que nous avons élaboré comme un complément du mémoire, nous essayons trouver la réponse à la question « Qu'est-ce que se trouve derrière le succès de McDonald's? », quel fait est de plus grande influence.

Actuellement, la corporation McDonald's exerce plus que 33 000 de restaurants dans 119 pays qui emploient plus de 1, 6 millions de personnes et qui servent 68 millions de clients chaque jour.²² La majorité des filiales (80 %) fonctionne sur le principe de la franchise, des restaurants de compagnie font le reste.

Aujourd'hui, il existe seulement peu de pays où on ne peut pas trouver McDonald's. La firme est devenue le synonyme pour le restaurant rapide. Grâce à la politique marketing de McDonald's presque chacun connaît cette marque et sais expliquer ce qui se trouve sous ce nom. Quand on dit McDonald's, on s'imagine l'établissement de restaurant avec l'intérieur moderne, propre et pratiquement aménagé qui offre aux clients des hamburgers, des frites et des boissons selon le modèle typique.

En République tchèque, la premier restaurant de compagnie est ouvert en 1992 à Prague et celui de franchise en 1996.

Les statistiques de l'entreprise mentionnent que chaque sept heures, un restaurant McDonald's est ouverts. Après Coca Cola, McDonald's est devenu la marque la plus appréciée au monde.

4. 1. Les caractéristiques de la franchise McDonald's

²² Les informations reprises de la page Franchising.com: http://www.franchising.com/news/20120127_mcdonalds_announces_quarterly_cash_dividend.html

4. 1. 1. La licence

L'un des principes essentiels de McDonald's est le fait que le droit de disposer de la licence ne peut obtenir que la personne physique, aucune personne morale. D'un côté, ce règle assure à la firme, que l'intérêt personnel du franchisé est s'occuper uniquement de son restaurant, et de l'autre côté, ça aide la firme de défendre contre l'influence forte des entreprises en rôle des franchisés qui pourraient modifier ou abîmer la franchise originale. La corporation McDonald's demande au franchisé de s'occuper de la gestion de sa filiale vingt-quatre heures par jour et il est indésirable qu'il a des engagements secondaires.

Les candidats à la franchise McDonald's ne doivent pas entreprendre activement avant passer la demande de franchise, cela n'est pas de nécessité. Il n'existe pas de profil type.

Parmi les qualités demandées des franchisés futurs appartiennent:

- ✓ la capacité de la gestion financière et la gestion des ressources humaines
- ✓ la volonté de gérer personnellement son restaurant
- ✓ la volonté d'implication quotidienne sur le terrain
- ✓ la flexibilité en cas de la nécessité de démanager
- ✓ la capacité de représenter la corporation McDonald's
- ✓ l'activité et l'esprit d'initiative, le dynamisme
- ✓ le goût du service à la clientèle et du travail en équipe
- ✓ la complaisance de participer à la période de formation
- ✓ la capacité de satisfaire des demandes financières

L'intéressé à la franchise McDonald's peut postuler sa candidature par remplir d'un questionnaire élémentaire sur les web sites des divisions particulières nationales de la corporation McDonald's.

Le processus de la sélection des futurs franchisés débouche sur une longue période de formation. Une formation dure environ 12 mois au sein de restaurant franchisé. Elle allie la théorie et la pratique. Sa richesse repose sur le partage de l'expérience des franchisés déjà présents et de la formation transmise par la direction de McDonald's. La pratique se déroule dans un restaurant franchisé, puis lors d'une ouverture du restaurant. Elle permet aux candidats franchisés de découvrir, puis de maîtriser, l'ensemble des aspects liés au

fonctionnement et à la gestion opérationnelle, financière et administrative d'un restaurant. Ils peuvent ainsi acquérir les bases du savoir-faire et « savoir-être » propres à l'enseigne.

Après la longue période de la sélection, la licence de McDonald's est fournie aux franchisés à la durée déterminée, concrètement à 20 ans, pendant lesquelles le franchisé doit respecter tous les règles et standards prescrits.

Les conditions financières de la franchise McDonald's

À la franchise McDonald's des nombreuses demandes financières se lient. D'un côté, ce sont les paiements découlant d'un achat de la franchise, et de l'autre côté, ceux liés à l'utilisation de la licence (les royalties).

Parce que la corporation McDonald's est l'une des plus grandes et plus réussies firmes de franchise au monde, on peut logiquement estimer que les taxes sont élevées, ce qui est par contre équilibré par le risque d'investissement baissé.

L'investissement d'entrée total pour un achat d'un restaurant mit McDrive dépasse de 19, 2 millions CZK²³ (cca 768 000 €²⁴). La corporation demande rigoureusement qu'une partie de l'investissement soit financée de ses propres ressources financières d'un franchisé (au minimum 40 %), le reste peut être financé par le crédit bancaire. Cela veut dire que pour l'achat de la franchise McDonald's les candidats préférables sont ceux qui disposent d'un capital propre au minimum de 7, 5 mil. CZK (300 000 €).

L'investissement d'entrée englobe:

- 1) Une caution à la hausse d 300 000 CZK (12 000 €) – le dépôt sans intérêt
- 2) Une taxe de franchise à l'entrée de 900 000 CZK (36 000 €)
- 3) L'équipement d'un restaurant dans le montant de 18 mil. CZK (720 000 €)
 - a. L'équipement intérieur du restaurant: chaises, tables, comptoir, décorations, chambres froides etc. 5 350 000 CZK (214 000 €)
 - b. L'équipement de la cuisine: rôtissoires, friteuses, appareil des boissons etc. 8 000 000 CZK (320 000 €)
 - c. La désignation, les constructions de publicité etc. 1 750 000 CZK (70 000 €)

²³ Pour la couronne tchèque on utilise une abréviation CZK

²⁴ Le taux de change actuel à 8/3/2012 est 25 CZK pour 1 €.

- d. L'équipement extérieur: chaises, tables, terrain de jeu, la plantation 1 500 000 CZK (60 000 €)
- e. Les charges initiales 1 250 000 CZK (50 000 €)
- f. La valeur de marché – variable selon les ventes et le cash-flow

Les positions 2 et 3 varient selon la taille, la variante d'équipement, les ventes et le chiffre d'affaires de chaque restaurant.

De l'autre côté, le franchisé doit payer au franchiseur les taxes mensuelles liées au droit d'utiliser la franchise, ce qui est nommé les royalties. Ces paiements font partie d'un chiffre d'affaires mensuel net et comprennent :

- Le loyer mensuel d'un restaurant à la hausse de 9 à 16 %
- La taxe pour le droit d'utiliser la licence dans le montant de 5 %
- La contribution au marketing qui bouge de 5 à 5,5 %
- La contribution aux activités marketing locales de 1 %.²⁵

4. 1. 2. La construction de nouvelles filiales de McDonald's

Pour la firme McDonald's est typique qu'elle projète et construit ses restaurants selon le plan national, ce qui veut dire, que l'équipe des projeteurs – les employés de McDonald's, trouve une localité adéquate pour le nouveau restaurant, ensuite prépare le projet, règle des affaires de propriété, et enfin, à la charge d'entreprise, construit le restaurant.

Au moment de la sélection d'une place pour la nouvelle filiale McDonald's, les projeteurs analysent l'évolution du marché local, la population, la situation de l'infrastructure, la taille et le prix du terrain choisi. L'équipe des projeteurs est composé des experts de métier d'architecture et d'industrie du bâtiment qui garantissent que le nouveau restaurant McDonald's remplit les paramètres les plus ardues et appartient parmi les plus modernes et effectifs dans l'industrie gastronomique.

²⁵ Les informations sur les conditions financières de la franchise McDonald's reprises de: McDonald's Česká republika. Franchisová informační brožura. Dostupné z http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/franchising/MCD-Franchisingova_informacni_brozura.pdf

Les projeteurs de McDonald's projètent, développent et testent des équipements neuf améliorés. La firme McDonald's ne vend aucuns produits, ni des équipements à ses franchisés.

Un immeuble construit appartient à la propriété de McDonald's qui a le droit exclusif pour le disposer. À l'achat de la franchise, le franchisé n'obtient pas de droit à cet immeuble, en autre mot, il ne dispose pas de droit propriétaire, il devient seulement son locataire. Mais, une obligation esentielle du franchisé est, à ses propres charges, d'équiper le restaurant en respect des standards prescrits.

Concrètement, il doit acheter tout l'équipement de la cuisine (les rôtissoires, les friteuses, les toasteurs, la machine pour la fabrication de la glace et milk-shake, les appareil des boissons, les caisses, le système informatique, l'équipement des chambres froides et congélateurs, le système McDrive etc.); l'équipement de l'espace pour les clients (les tables, les chaises, le parking, la place à jouer pour les enfants, l'équipement des toilettes etc.) et également assurer la désignation de la filiale.

Le fait important pour la franchise de McDonald's est que la firme ne donne pas la garantie au franchisé qu'elle lui attribue le restaurant à la proximité de son domicile. Le franchisé doit avoir la volonté de déménager dans le cadre d'une région.

4. 1. 3. Le système de formation des employés chez McDonald's

McDonald's franchise est typique pour le système étendu de formation des employés que tous les intéressés doivent respecter et remplir.

La formation du futur franchisé

Parmi les autres spécifiques de la franchise McDonald's appartient le système vaste de formation – « d'entraînement ».

Avant gagner la licence, le candidat doit participer à la formation qui dure de 9 à 14 mois, dont le sens ne repose pas seulement sur rencontrer le futur franchisé avec des conditions de la marche d'un restaurant, mais également vérifier ses capacités concrètes et le tester. Il est typique, que ce temps passé au programme de formation n'est aucunement

remboursé au candidat à la franchise, il n'obtient aucune compensation financière. Tous, sauf des matériaux destinés à l'entraînement, il doit payer de ses propres ressources. Dans ce moment, il n'existe aucune relation juridique entre le futur franchisé et l'entreprise McDonald's.

Le processus de la formation d'entrée est habituellement fini par le cours d'une semaine, dont une partie font les séminaires, conférences et l'examen final, au siège de la division McDonald's. Pour les franchisés de la République tchèque, c'est concrètement au siège de la division d'ouest d'Europe à l'Université Hamburger à Munich. Mais, la formation qui se trouve à la première place chez McDonald's ne s'arrête pas ici bien sûr, cela continue pendant tout la durée du contrat de franchise.

Les opérationnels bien que les équipes d'encadrement se forment dans les cours qui s'articulent autour de six thématiques: la gestion de l'entreprise, la sécurité alimentaire, la gestion des ressources humaines, les relations commerciales, les techniques opérationnelles, la maintenance des équipements, et le management. « *La formation s'appuie sur une alternance de théorie et de pratique. Tous les cas concrets étudiés sont issus de la réalité du travail des collaborateurs en restaurant, mais chacun des points étudiés pourra s'appliquer dans n'importe quelle entreprise, tels que le management, le coaching, la gestion d'équipe, la communication, la satisfaction clients, la gestion du temps, la gestion des stocks, etc.* »²⁶

Après gagner la licence, les consultants internes sont à la disposition du franchisé. Ils lui fournissent le soutien opérationnel et des conseil en cadre de la gestion et de la vente.

La formation des employés « l'entraînement »

La politique des ressources humaines chez McDonald's repose sur le développement permanent des compétences. Les salariés ont la possibilité de se former continuellement, de développer leurs compétences dans les domaines du marketing, du management, de la gestion, etc. Pour travailler dans un restaurant McDonald's, le diplôme et une expérience dans le secteur de la restauration ne sont pas obligatoires. La firme recrute ses salariés en détectant les compétences importantes par des entretiens par simulation. Comme la compétence essentielle, le salarié doit disposer de la capacité de travailler en équipe, doit être motivé, rigoureux et doit avoir le sens du service. Grâce à cette stratégie, la grande partie des managers de

²⁶ Les information reprises des sites de McDonald's France: <http://www.mcdonalds.fr/emploi/formation>

restaurant est directement issue de la promotion interne (p. e. en République tchèque ça fait 30 %, en France près de 80%).

Chez McDonald's, la formation des collaborateurs s'effectue sur un plan de formation adapté, soi-disant « *crew-training* ». Par cet entraînement l'entreprise s'efforce d'éduquer les propres travailleurs loyaux et capables qui veillent aux normes de travail et aux standards opérationnels.

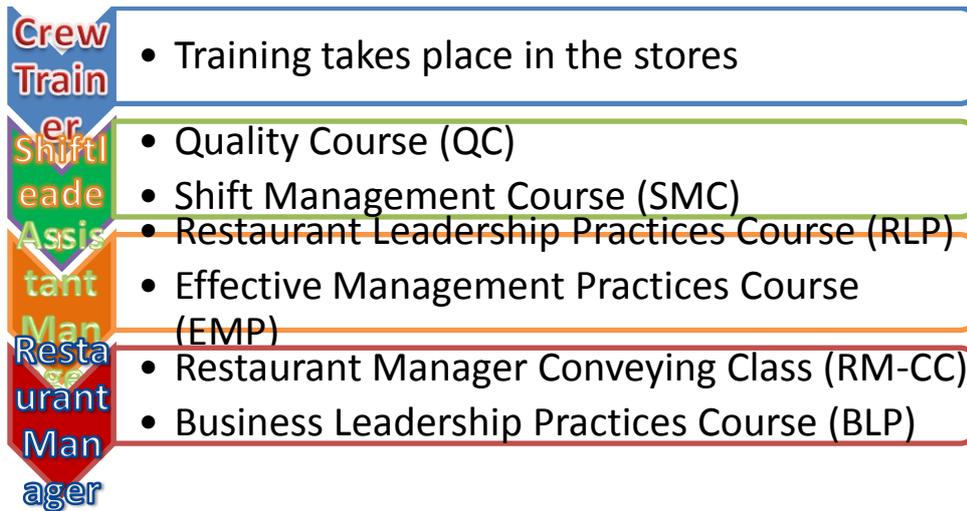
Le contenu de *crew-training* repose sur la formation systématique du salarié dans les plusieurs domaines:

- **Les compétences pratiques:** offrir un service exceptionnel à la clientèle, la manipulation d'argent et d'équipements, le contrôle de la qualité des produits etc.
- **Les compétences de gestion du temps:** d'être ponctuel, d'être préparé pour le tumulte
- **Les compétences de travailler en équipe:** apprendre à travailler en équipe, de contribuer à l'équipe
- **Les compétences de communication:** interagir avec des collègues, la gestion de l'équipe et la communication avec des clients

Après passer la période de « *crew-training* », le salarié avance à plus haute place dans la hiérarchie qui est typique pour chaque restaurant d'entreprise McDonald's. Il devient le « *crew-entraîneur* ». Par ce mode il peut avancer jusqu'au sommet de la pyramide hiérarchique de la firme, ce qui est très motivant.

La graphique N° 8: **L'hiérarchie des positions de carrière chez McDonald's et le mode d'éducation**²⁷

²⁷ Magazine LOUNGE 03/11, article: Verantwortungsvoller - Stellvertreter. Page 19



4. 1. 4. Les standards chez McDonald's

À la corporation McDonald's, l'ensemble des certains standards est inséparablement lié. Ils sont appelés QSC&V Standards et leur but principal repose sur le contentement du client. L'abréviation veut dire: Q = quality, la qualité; S = service, le service; C = cleanliness, la propreté; V = value, la valeur. Ces standards comportent des obligations pour le franchisé. P. e.: respecter des recettes et des normes techniques pour la préparation du repas; de tenir des méthodes établies de la gestion des restaurant, de l'inventaire, de la gestion de comptabilité et de marketing, d'utiliser des marques commerciales et de service éprouvées; de respecter le design prescrit des restaurants; la désignation d'entreprise, l'espacement de l'équipement etc.

La qualité

Selon les matériaux pour le crew-training des employés, la qualité chez McDonald's veut dire que le client reçoit, ce qu'il a commandé chaud et frais préparé.

McDonald's franchise donne au franchisé une obligation d'acheter des produits des fournisseurs sélectionnés par la société McDonald's. Tous les fournisseurs adaptent leurs processus de production aux règles de McDonald's et le grand nombre d'eux représentent les marques des entreprises chevronnées chez les consommateurs, habituellement accessibles au supermarché, par exemple: Jacobs, Meggle, Highland, Bonduelle, Develey, McCain ou Coca-Cola.

Le franchisé est obligé d'observer tous les règles et standards que McDonald's prescrit en ce qui concerne de la logistique et le stockage. Les franchisés doivent assurer dans leurs restaurants les conditions pour le stockage des produits qui correspondent aux normes définies par l'État, ainsi qu'aux standards de qualité McDonald's. Le franchisé est responsable de la qualité des produits vendus.

En pratique, il délègue cette responsabilité à ses managers. Chaque jour, la qualité est vérifiée par le manager en interne: il surveille la date limite de conservation des ingrédients (deux fois par jour), température des équipements (réfrigérateurs, congélateurs, grils etc.), cuisson des produits grillés, contrôle du nettoyage et asepsisation des équipements comme le coupe tomates ou la machine à glace.

La qualité des produits finaux vendus est testée par des testeurs anonymes appelés « client mystère ». Il s'agit d'un client délégué par l'entreprise externe spécialisée à la visite d'un restaurant. Le client mystère se comporte dans le restaurant comme n'importe quel autre, il achète le repas et le boisson, il le mange, utilise la toilette et part. Après, il écrit le compte-rendu détaillé sur sa visite. Il évalue la fraîcheur et le goût des sandwiches et des pommes frites, la température du boisson, la qualité du service – la vitesse, l'aménité et l'environnement général – la propreté etc.

À la base des points particuliers observés, le client mystère estime en pourcentage les trois catégories principales – la qualité, le service, la propreté et calcule une évaluation totale du restaurant. Tous les filiales McDonald's sommes contrôlées de cette façon deux fois par mois et, à la fin d'année, l'échelle nationale des restaurants est créée. Chaque franchisé est responsable des résultats de ces contrôles et, en cas d'une constatation des défauts, il est obligé de rétablir la correction.

Le service

Deuxième pilier des standards McDonald's représente le service. La tâche du franchisé dans ce domaine consiste à assurer la qualité du service – surtout la vitesse et le confort dans son restaurant. Cela gagne grâce au personnel systématiquement formé. Les salariés dans tous les restaurants au monde travaillent comme un équipe avec le but principal – de satisfaire le client lorsqu'il vient de nouveau à McDonald's. La convivialité aux clients appartient parmi les habilités les plus importantes, que les salariés apprennent pendant la durée d'entraînement.

Les serveurs dans les restaurants McDonald's doivent être complaisants, prompts et polis et servir les clients avec sourire et jolis mots comme: Bonjour, merci, s'il vous plaît, Bon appétit, Bonne journée, Bonsoir etc. Pour augmenter le confort des clients fonctionnent également des restaurants McDrive.

La propreté

En ce qui concerne de la propreté, le franchisé doit assurer que son restaurant est en propreté absolue. Il doit assurer un équipage et des produits de nettoyage des fournisseurs prescrits par la direction de McDonald's.

Le rangement et le nettoyage sont planifiés et faits continuellement, sans arrêt, après des heures de fermeture, aussi qu'au cours de la marche pleine du restaurant. Les standards liés à l'hygiène sont très rigoureux. Pour imaginer, on donne les instructions comment laver les mains:

« Toute personne doit avant chaque prise de poste et à chaque changement de poste, avant chaque manipulation d'ingrédients, et au minimum une fois par heure au signal sonore et/ou sur indication du responsable de quart, se laver les mains et les avant-bras de la façon suivante :

- *lavage à l'eau tiède*
- *1 ou 2 doses de savon bactéricide*
- *savonnage des mains et des avant-bras pendant au minimum 30 secondes pour que le produit agisse*
- *rinçage à l'eau tiède pour éliminer toute trace de produit*
- *séchage avec un essuie-mains à usage unique*

Cette opération est renouvelée aussi souvent que nécessaire. »²⁸

La valeur

²⁸ McDonald's France: McDo en coulisse: <http://www.mcdonalds.fr/entreprise/securite-alimentaire/mcdo-en-coulisse>

Le franchisé doit respecter la politique de prix définie par la société McDonald's. Il ne dispose pas de droit de créer des prix des produits, mais il peut l'adapter aux conditions concrètes selon la destination où se trouve son restaurant.

On pensait que le prix devrait être le même partout, mais la réalité est différente. En pratique, il se montre que le même prix des produits pour toutes les filiales ne serait pas effectif pour l'entreprise et le profit ne serait pas maximalisé. À la suite du niveau de prix différent et de l'élasticité de demande des clients dans les localités diverses, dans quelques restaurants le prix serait trop bas ou, par contre, trop haut. Pour cette raison, les franchisés peuvent un peu adapter le prix aux conditions concrètes récoulantes du lieu où le restaurant se trouve. Une exception font seulement des produits qui sont propagés en campagne marketing nationale où le prix détermine la centrale national de la corporation McDonald's.

4. 1. 5. Les produits chez McDonald's

Le succès de la franchise McDonald's repose sur la gamme large des produits offerts que le franchisé ne peut pas modifier et doit respecter absolument des recettes de préparation des produits.

Pour la société McDonald's la tradition est un élément clé du succès – les hamburgers sont devenus légendaires, mais elle n'oublie pas également à l'innovation continue des produits et à l'adaption aux nouvelles demandes des clients.

Actuellement, on peut rencontrer chez McDonald's ces types de produits: les hamburgers classiques de première ligne (hamburger, cheesburger, Big Mac, Hamburger Royal, McRib, McChicken etc.), les chicken nuggets, les wraps, les salades, les produits de petit-déjeuner, les desserts (McFlurry, McSundae etc.) et les produits saisonniers.

La franchise McDonald's ne survit pas seulement, mais elle toujours prospère grâce à sa capacité de s'adapter aux nouvelles conditions et tendances de consommation. À l'égard de la tendance de nos jours de vivre sainement, la société McDonald's était l'un des premiers restaurants qui ont publié des informations nutritionnelles sur son menu, et elle a ajouté des salades, des fruits et des autres denrées alimentaires sains sur la carte depuis les dernières années.

4. 1. 6. La responsabilité sociale de l'entreprise

Le franchisé ne peut pas oublier à la responsabilité sociale de son entreprise. Il doit investir ses sources financières pas petites dans les activités orientées vers la protection des employées, la protection de l'environnement etc. Le franchisé doit s'efforcer que ses pratiques commerciales avaient un impact positif sur la société. Guidée par des valeurs de McDonald's, on observe le progrès dans cinq domaines prioritaires: la nutrition et le bien-être, la chaîne d'approvisionnement durable, la responsabilité environnementale, l'expérience des employés et la communauté. Le franchisé est obligé de suivre et soutenir des projets créés par la direction de McDonald's. P. e. soutenir financièrement la Fondation Ronald McDonald qui :

« agit pour le bien-être des enfants et de leur famille. Son action prioritaire est la construction et la gestion de Maisons de Parents Ronald McDonald. Ces Maisons permettent aux enfants hospitalisés d'être entourés de leurs proches. La Fondation Ronald McDonald finance également des projets d'aide à l'enfance menés par des associations à but non lucratif et sélectionnés parmi plusieurs centaines de dossiers. »²⁹

4. 1. 7. Le candidat optimal à la franchise de McDonald's

À la base de l'exploration des règles et standards fondamentaux de la franchise McDonald's, on peut déterminer le candidat optimal à gagner la licence.

Comme le plus préférable, il se montre un entrepreneur à moyen âge disposant de son propre capital suffisamment grand, qui a déjà une expérience avec la gestion de l'entreprise, disposant de la faculté organisationnelle et de la capacité de gérer et de motiver le collectif d'environ 40 d'employés. Il devrait être une personne complaisante de soumettre sa vie privée à la gestion active d'un restaurant, capable de participer en programme d'entraînement d'entrée à durée d'un an et admettant de déménager dans la région.

²⁹ McDonald's France; La fondation Ronald McDonald: <http://www.mcdonalds.fr/entreprise/fondation-ronald/fondation>

4. 2. La position de McDonald's en République tchèque

McDonald's est incontestablement le plus grand réseau des restaurants rapides en République tchèque. Par rapport aux pays d'Europe occidentale, la société est présente sur le marché tchèque relativement court, depuis 1992, mais cependant elle est arrivée à gagner la position dominante parmi ses concurrents. La plus grande concurrence pour la société McDonald's représentent les entreprises KFC, Subway et une spécialité uniquement tchèque « hladové okna », ce qui sont les petits établissements où le repas est donné au client de la fenêtre.

Actuellement, 88 restaurants McDonald's fonctionnent sur le territoire tchèque, dont la majorité de 67 % de restaurants sont exercés par les franchisés, et le reste font des restaurants de compagnie. Chaque année, les restaurants servent plus que 60 millions de clients et, en total, depuis son histoire de 20 ans en République tchèque, le nombre des clients dépasse de 600 millions. L'année dernière (2011) McDonald's serve 62 millions de clients, ce qui représentent l'augmentation de 3 millions de clients par rapport à l'année 2010 et vend le nombre de record de son produit de culte de cheesburger en montant de 22 172 000. Il faut mentionner que la fréquentation a une tendance ascendante et elle augmente chaque an. À l'avenir, la société McDonald's projète d'ouvrir en République tchèque de 3 à 5 des nouveaux restaurants chaque année.³⁰

Des indicateurs économiques montrent l'évolution positive à long terme de McDonald's. La société note la baisse de fréquentation des restaurants seulement en 2009, à cause de la crise économique mondiale. Mais elle subit la crise sans grand problème. En liaison avec l'efforce de surmonter la crise, la société présente en République tchèque en 2009 le concept de cafétéria McCafé intégrée au restaurant. Le but principal de ce développement est d'attirer plus de clients, d'augmenter la compétitivité de McDonald's et donc de gagner un avantage concurrentiel par rapport aux autres concurrents.

L'entreprise McDonald's appartient parmi les employeurs les plus importants en République tchèque. La société représente une occasion de travailler pour les gens qui ont la difficulté de trouver le travail. Environ la moitié des salariés font jeunes gens, souvent les étudiants, travaillant à temps partiel. Pour la majorité d'eux le travail chez McDonald's est la première expérience professionnelle. L'entreprise offre une possibilité de gagner d'argent

³⁰ Les informations reprises de McDonald's Česká republika: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/fransizing.shtml>

également aux mamans avec des petits enfants et aux gens handicapés, parce qu'elle leur donne la possibilité de planifier l'horaire de travail flexiblement à l'égard de leurs besoins. Depuis son histoire en République tchèque, en total, plus que 60 000 des employés ont passé l'entraînement d'entrée chez McDonald's. Grâce au système de l'entraînement interne et de la possibilité de développer la carrière au cadre de l'entreprise, la moitié des managers est recrutée directement des ressources internes de McDonald's. Actuellement, la société embauche plus de 5 000 des salariés.

En ce qui concerne des résultats financiers de McDonald's Czech Republic, les revenus des ventes annuelles dépassent plus de 3, 8 milliards CZK et, en total, de 1992 à 2011, cela fait 35 mld. CZK. Concrètement en 2011, les revenus sont de record de 4 mld. CZK. Mais, en même temps, depuis son existence en République tchèque, la société investit une partie à la hausse de 4, 1 mld. CZK à l'établissement des nouvelles filiales ou à la reconstruction et modernisation des restaurants existants.

Le tableau N° 8: Les résultats économiques de McDonald's dans les années 1992 - 2010³¹

³¹ Les informations reprises de McDonald's Česká republika: <http://www.mcdonalds.cz/cs/o-mcdonalds/fransizing.shtml>

L'année	Les ventes	Le nombre de employés	Le nombre de restaurants	Le nombre de clients	L'investissement
1992	121 000 000	230	3	3 318 000	180 000 000
1993	255 000 000	465	8	7 182 000	250 000 000
1994	419 000 000	695	15	11 310 000	320 000 000
1995	482 000 000	1 420	22	15 999 000	280 000 000
1996	899 000 000	2 145	33	20 556 000	380 000 000
1997	1 202 000 000	2 635	43	25 800 000	330 000 000
1998	1 356 000 000	2 700	48	25 950 000	260 000 000
1999	1 485 000 000	2 760	53	27 489 000	180 000 000
2000	1 617 000 000	3 156	60	31 492 000	160 000 000
2001	1 770 000 000	3 480	62	33 600 000	155 000 000
2002	1 961 000 000	3 550	68	36 500 000	195 000 000
2003	2 073 402 000	3 600	70	38 113 780	87 800 000
2004	2 140 667 000	3 600	70	36 123 000	60 490 000
2005	2 282 022 000	3 600	72	37 000 000	145 003 000
2006	2 576 112 000	3 700	72	44 505 674	128 000 000
2007	3 202 690 000	3 800	74	53 516 243	180 000 000
2008	3 776 947 000	4 065	78	59 938 175	240 000 000
2009	3 871 090 000	4 894	81	60 676 794	268 000 000
2010	3 799 726 872	5 096	84	58 938 039	308 891 000
TOTAL	39 287 760 872			689 941 705	4 108 184 000

4. 3. L'analyse SWOT de McDonald's

Pour informer le futur franchisé potentiel, nous mentionnons l'analyse SWOT de l'entreprise McDonald's qui décrit ses forces, faiblesses, opportunités et menaces.

LES FORCES	LES FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Image puissant et marque facilement reconnaissable • Leader du marché de fast-food • Forte présence publicitaire • Localisation stratégique des restaurants • Rapidité et qualité du service • Produit multi-usage (snack ou repas) • Pas de main d'oeuvre qualifiée nécessaire 	<ul style="list-style-type: none"> • McDonald's = hamburger = nourriture grasse et peu saine • Très forte économie d'échelle → problèmes pour l'introduction de nouveautés • Services et accueil superficiels • Essentiellement implanté dans les grandes villes • Image trop américain
<ul style="list-style-type: none"> • Marché international en forte croissance • Évolution des habitudes alimentaires • Mobilité des personnes en augmentation • Possibilité de diversification de l'offre 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché du fast-food saturé • Augmentation des coûts (main-d'oeuvre et matières premières) • Changement de la législation du travail • Regroupement des concurrents • Émergence de nouveaux concurrents spécialisés
LES OPPORTUNITÉS	LES MENACES

5. QUESTIONNAIRE

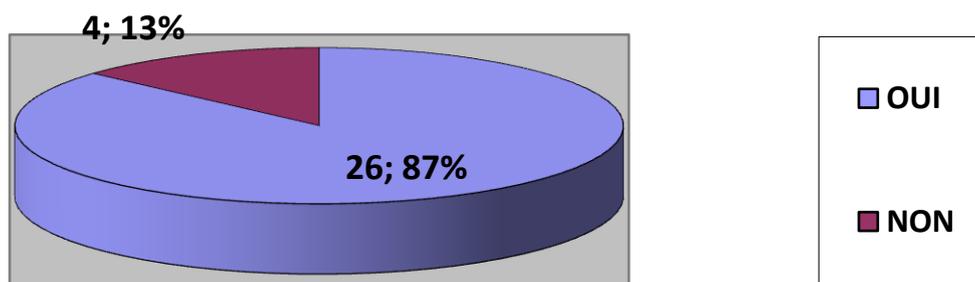
Nous avons décidé de créer un questionnaire pour apprendre si les gens connaissent la franchise et s'ils savent imaginer ce qui se trouve sous ce terme. Nous nous sommes également intéressés à un avis des gens aux fast-food et leurs préférences et aussi à leurs positions et opinions personnelles à la société McDonald's.

Pour trouver la réponse, nous avons élaboré le questionnaire de 12 questions que nous avons publié sur Facebook. Le questionnaire avait été en tchèque, pour son usage en mon mémoire, nous l'avons traduit en français. La version française fait un ANNEXE N° 1. En tout, nous avons reçu 30 questionnaires remplis.

Au début du questionnaire, les sondés ont rempli trois informations de base – le sexe, l'âge et le niveau de formation obtenu. Parmi les sondés, il y avait au total 17 personnes de sexe féminin et 13 de sexe masculin; tous les sondés étaient à l'âge de 18 à 29 ans; et en ce qui concerne de la formation – 14 personnes ont eu le Diplôme universitaire, 13 le baccalauréat et 3 des sondés ont passé la formation secondaire C. A. P.

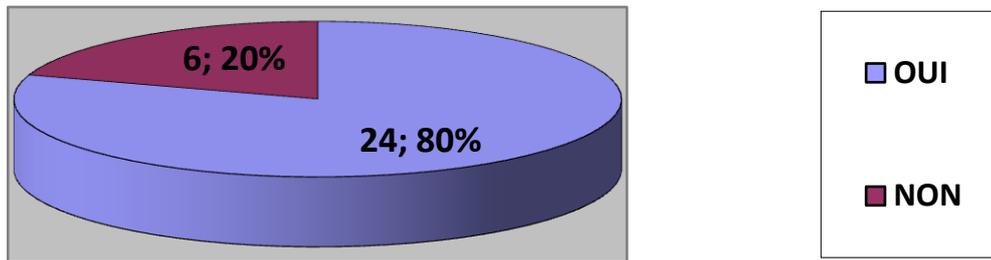
5. 1. Analyse des réponses

1. Est-ce que vous avez déjà entendu un terme « la franchise »?



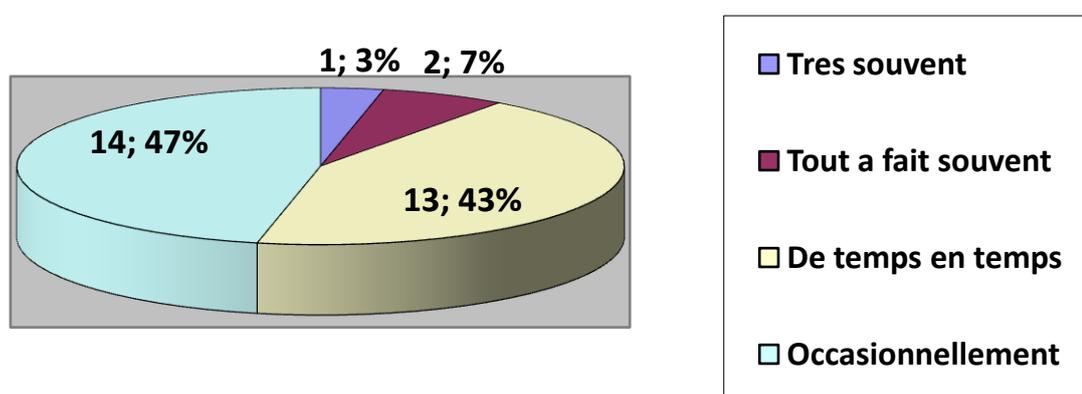
La majorité des sondés a déjà rencontré le terme « la franchise ». Ceux qui ne le connaissaient pas avaient eu la formation plus bas que le niveau universitaire. Ce résultat était relativement surprenant, et veut dire que la franchise a déjà gagné une position forte en économie tchèque et elle est devenue vraiment une partie de la vie quotidienne des gens.

2. Est-ce que vous êtes capable de donner un exemple d'une entreprise qui fonctionne au principe de la franchise?



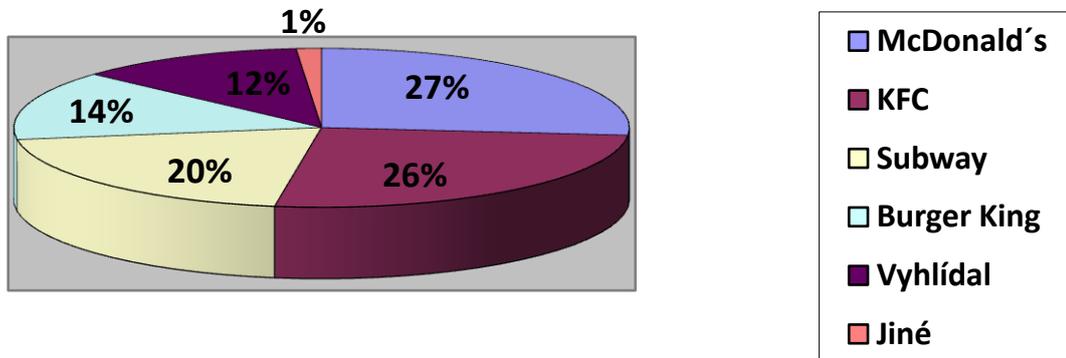
Tous les personnes demandées, qui avaient répondu OUI à la première question, étaient capables de donner au minimum un exemple d'une entreprise franchisée. Comme l'exemple le plus fréquent d'une entreprise franchisée, les sondés ont mentionnés des réseaux des restaurants rapides ou cafeteria: McDonald's (19 réponses), KFC (8 réponses), Starbucks (5 réponses), Subway (3 réponses), Dobrá čajovna. Parmi les franchises les plus connues chez les sondés appartiennent également des entreprises de la branche de vêtement: Benetton, Kenvelo. Certains des sondé ont mentionné aussi des franchises relativement nouvelles sur le marché tchèque: Expreska (fitness), The Pub etc.

3. Est-ce que vous allez manger au restaurant rapide?



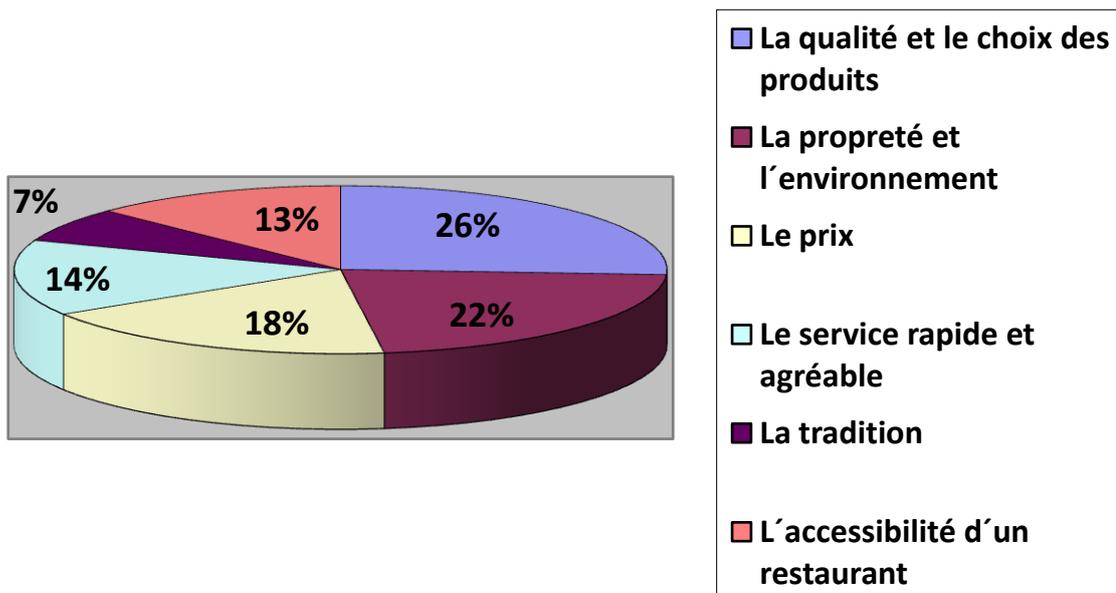
Ici, tous les sondés ont répondu OUI et après, ils ont spécifié la fréquence de leurs visites des restaurants rapides. Ceux qui vont manger aux restaurants rapides très souvent ou tout à fait souvent avaient eu le niveau de formation plus bas que ceux qui mangent là-bas de temps en temps ou occasionnellement. Les sexe des sondé ne jouait pas de rôle dans cette question. Nous ne pouvons pas dire que les hommes mangent plus souvent dans les restaurants rapides que les femme et au contraire.

4. Mettez des restaurants rapides en rang selon votre préférence



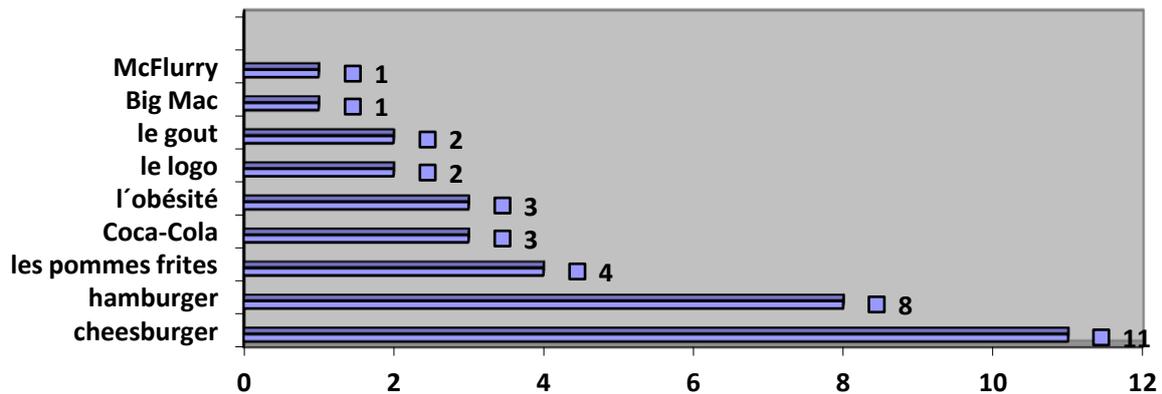
Dans cette question les sondés avaient à choisir de 5 possibilité des établissements s'occupant de la préparation du repas rapide, en plus ils avaient une possibilité de compléter une entreprise selon leur préférence. Seulement une personne a utilisé cette possibilité et a mentionné comme son fast-food préféré - Panjabi Food. Comme les restaurants préférés les sondés avaient évalué McDonald's, KFC a fini de juste à la deuxième place, et puis Subway, Burger King, Vyhídal et Panjabi Food ont suivi.

5. Qu'est-ce qui est pour vous le plus important à la visite du restaurant rapide?



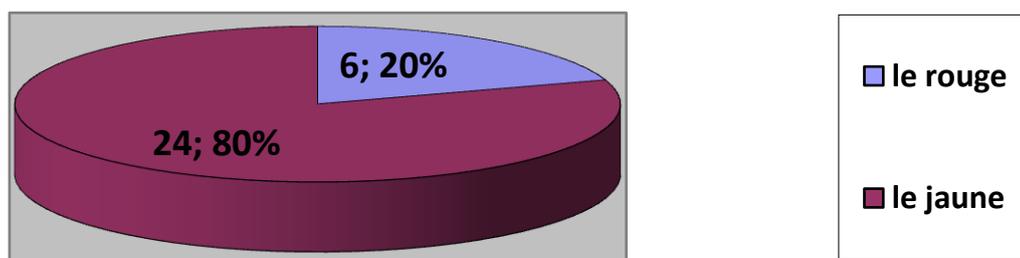
Comme la qualité la plus importante d'un restaurant rapide, les sondés ont évalué la qualité et le choix des produits. Puis la propreté et l'environnement ont suivi. La tradition de la marque s'est placée jusqu'à la dernière place. En analysant ensemble des questions 4 et 5, nous pouvons supposer que chez McDonald's et à KFC, les personnes demandées trouvent la qualité et le grand choix des produits ainsi que l'environnement propre à manger.

6. Qu'est-ce que vous imaginez le premier quand on dit McDonald's?



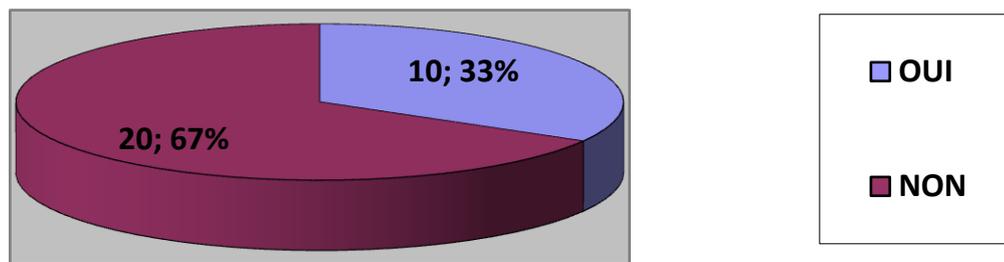
Quand on dit McDonald's, la majorité des sondés imagine des produits typiques pour cette firme comme le cheesburger, hamburger, McFlurry, BigMac etc. Certains parmi eux n'ont pas oublié à mentionner l'obésité, la graisse et le style de vie malsain. Il faut mentionner qu'il y avait plutôt des femmes qui ont marqué les effets négatifs de manger dans les restaurants rapides.

7. Quelle est la couleur du logo McDonald's?



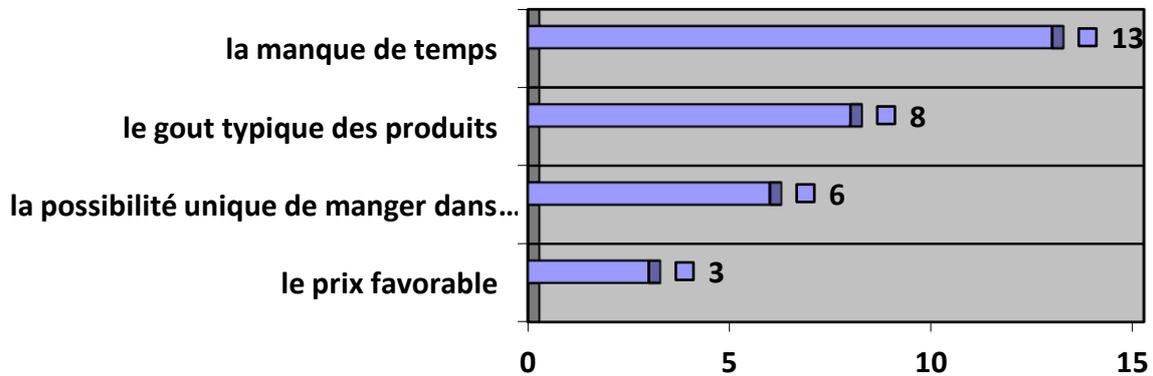
La bonne réponse est le jaune. On peut voir que la marque McDonald's est si connue et son marketing si fort que la majorité des sondés a répondu juste, bien que la majorité d'eux viennent aux restaurants McDonald's seulement occasionnellement.

8. Pensez vous que les produits de McDonald's soient de qualité?



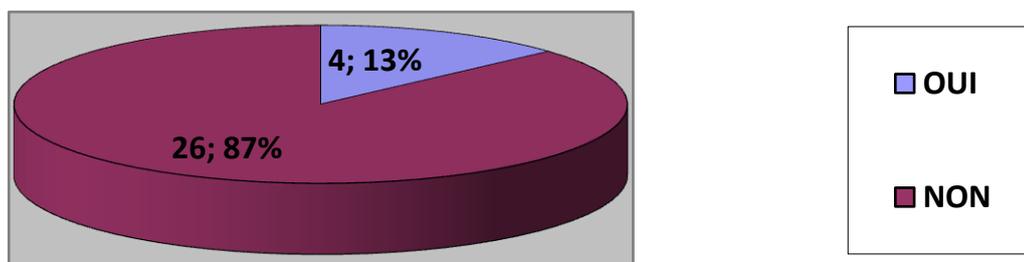
La majorité de deux tiers des sondés a pensé que les produits chez McDonald's ne sont pas de qualité et seulement un tiers a répondu positivement. Ce résultat était relativement surprenant, parce que dans les questions précédentes, les sondés avaient choisi McDonald's comme leur restaurant rapide préféré et comme la qualité du restaurant rapide la plus importante, ils avaient marqué la qualité et le choix des produits. Nous avons supposé que ces deux avis ont un rapport. Pour cette raison les réponses à la question n° 8 se montrent un peu illogiques. Mais: Ce résultat nous pouvons expliquer par le fait, que dans la question n° 4 les sondés avaient à choisir des plusieurs possibilités, parmi lesquels ils ont trouvé l'entreprise McDonald's la meilleure, et dans la question n° 5, ils ont donné des possibilités en rang de la façon dont ils avaient pensé qu'elle serait correcte. À la question direct s'occupant de la qualité des produits McDonald's, ils ont répondu véritablement, selon leur propre opinion.

9. Expliquez en bref pourquoi mangeriez-vous chez McDonald's.



À la question de la motivation pour manger chez McDonald's la plupart des sondés a mentionné comme une raison d'y aller la manque de temps pour manger dans un autre lieu, l'envie à manger des produits typiques pour McDonald's comme le cheesburger, hamburger, pommes frites, de la glace etc. Pour les femmes, la raison la plus forte pour aller manger à McDonald's était, en majorité des réponses, la manque de temps pour manger autre part. Par contre, les hommes étaient motivés pour manger chez McDonald's à cause du goût typique du repas.

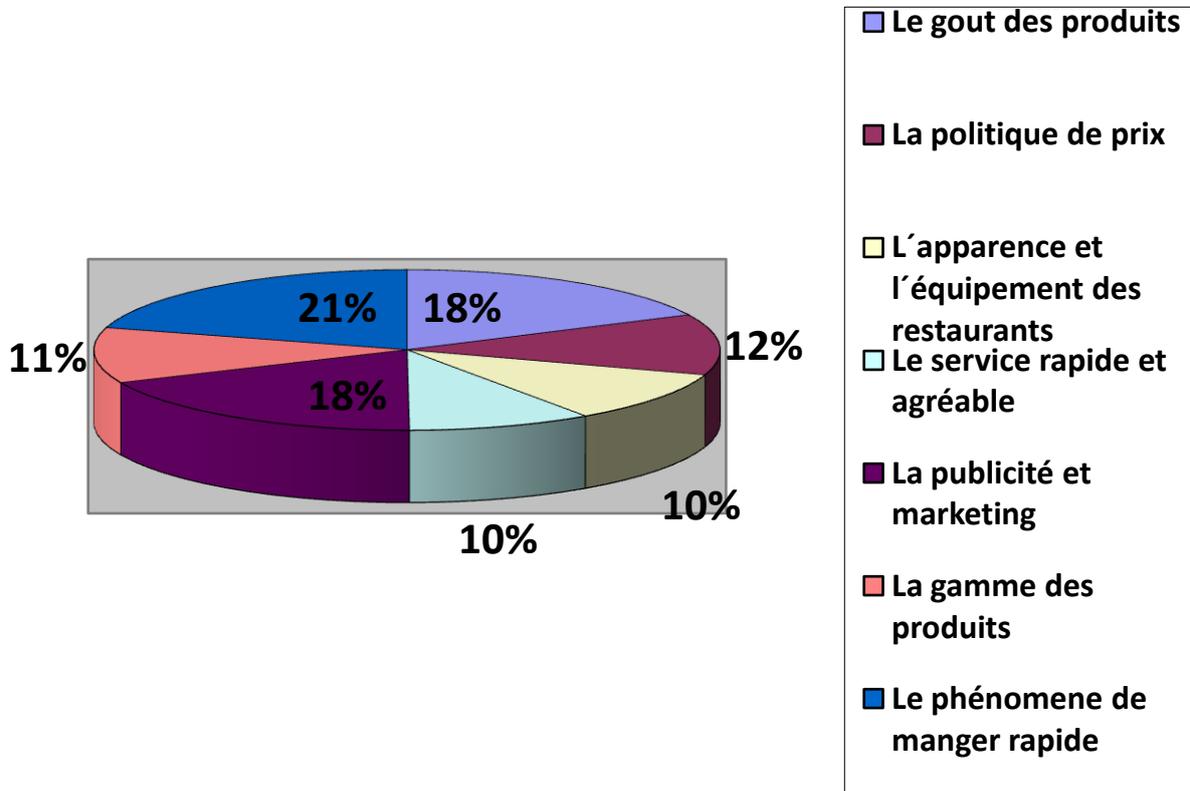
10. Est-ce que vous êtes intéressé à travailler chez McDonald's?



La majorité des sondés ont répondu qu'il ne voulaient pas travailler chez McDonald's. Comme les raisons les plus fréquentes, ils ont mentionné les mauvaises conditions de travail,

la mauvaise expérience des amis et l'environnement de travail désagréable. Ceux qui avaient répondu OUI, ont expliqué leurs réponses par la possibilité facile de gagner d'argent.

11. Qu'est-ce qui se range derrière le succès de McDonald's? Mettez les possibilités en rang selon l'importance (1 la plus importante, 7 la moins importante)



Comme le plus important pour le succès de McDonald's les sondés ont mentionné le phénomène de manger rapide, la publicité et le marketing et le goût des produits jusqu'à la troisième place. Comme le moins important les sondés ont vu la gamme des produits, ce qui est un fait un peu surprenant.

5. 2. Résumé des résultats du questionnaire

En évaluant des résultats du questionnaire, il faut mentionner critiquement qu'il a été distribué au relativement petit nombre des gens, le quota des sondés était très étroit. Mais cependant, nous pouvons d'en tirer certaines conclusions.

Tout d'abord, il était surprenant que la majorité absolue des sondés a connu le terme de franchise et savait l'expliquer sur exemple concret. De ce fait, nous pouvons estimer que la franchise avait déjà pénétré à l'économique et elle est également devenue une partie de la vie quotidienne de la société.

En ce qui concerne des questions orientées vers les préférences des sondés aux restaurants rapides, nous avons appris que les entreprises McDonald's et KFC sont populaires chez les consommateurs et la majorité d'eux choisit pour manger rapide un de ceux deux. Probablement, les gens y trouvent les produits de qualité, le choix large des produits et l'environnement propre et agréable, ce qui les sondé ont évalué comme le plus important pour manger dans le restaurant rapide.

De la partie observant la position des sondés à l'entreprise McDonald's, nous pouvons déduire ces connaissances :

- ✓ La position de l'entreprise dans l'économique est si forte et stable que tous les répondants, également ceux qui visitent les restaurants rapides seulement occasionnellement, la connaissent et sont capables de dire de quoi elle s'occupe et quel type de produits elle offre aux clients.
- ✓ Le succès de la marque McDonald's est, selon les sondés, fondé sur le courant de nos jours de manger rapide et sur la publicité et la politique marketing de l'entreprise. Cela est une constatation un peu surprenante qui se diffère considérablement de l'explication de McDonald's. Selon la firme, son succès est basé sur le choix des produits préparés d'une façon traditionnelle qui ont le goût typique partout au monde entier.
- ✓ Sous le nom McDonald's, la majorité des sondés imagine surtout un cheesburger, hamburger ou des pommes frites.
- ✓ La majorité des répondants connaît le logo McDonald's jaune et à la question s'occupant de sa couleur a répondu correctement.
- ✓ Deux tiers des sondés ont répondu que les produits McDonald's n'étaient pas de qualité.

- ✓ La majorité des sondés ne veut pas travailler chez McDonald's. Ce fait est affirmé par le terme vivant dans la société « McJob ». McJob est un mot argotique pour désigner un emploi peu qualifié, mal payé, sans prestige et sans perspective d'avenir.

6. CONCLUSION

Des études de nombreuses sources d'informations, que nous nous sommes efforcés de mettre ensemble dans le mémoire, il était évident que le franchisage représente de nos jours un des courants les plus importants sur le marché européen ainsi que sur celui tchèque, et pour cette raison nous avons décidé d'écrire notre mémoire sur ce sujet actuel. La méthode de franchise permet aux petits ou moyens entrepreneurs de garder leur indépendance, mais en même temps, leur permet de profiter des avantages dont seules les grandes entreprises disposent. Le franchisage apporte également un avantage sous forme de la diminution de risques.

Le sens principal de notre mémoire de master a consisté à l'expliquer les caractéristiques de la franchise et éclaircir les conséquences de cette technique d'entreprendre de nos jours.

Dans la partie théorique, nous décrivons les bases générales de la franchise. Nous nous occupons de la naissance de l'entreprise franchisée et son évolution, expliquons des principes et fondements de ce mode d'entreprise et informons de la situation et la position des entreprises franchisées dans le monde actuel des affaires.

La partie analytique de notre mémoire s'occupe également des possibilités de l'utilisation de la franchise en République tchèque. Dans cette partie, en utilisant des chiffres concrets, nous décrivons l'image de la situation des entreprises franchisées sur le territoire tchèque et prévoyons le développement du franchisage à l'avenir. La conclusion de cette partie dit que le marché tchèque propose encore un assez grand espace pour les nouveaux réseaux franchisés. La demande de franchise augmente chaque année, parce que ce mode d'entreprise offre beaucoup d'avantages, il est plus sûr et apporte une relative haute rentabilité du capital.

Pour mieux comprendre les mécanismes du franchisage, nous avons décidé d'expliquer ses principes d'après une société franchisée concrète McDonald's. Parce que McDonald's est une firme avec une longue tradition, ses principes de franchise décrits dans notre mémoire peuvent servir aux futurs franchiseurs et franchisés comme instruction. Dans la partie pratique, les lecteurs peuvent trouver la description précise des mécanismes de fonctionnement de la firme McDonald's avec toutes les particularités réculantes de la franchise et les explications de ce que ces spécificités veulent dire pour le franchisé.

Dans la dernière partie de mémoire, nous avons attaché un questionnaire dont le sens principal était d'apprendre la connaissance des gens sur la franchise et leur attitude à la société McDonald's. À la base des questionnaires remplis nous avons travaillé les résultats, pour chaque question nous avons élaboré une graphique clair, et à la fin de l'analyse des questions nous avons ajouté le résumé général du questionnaire.

À la fin du mémoire, nous avons connectés plusieurs annexes – les marques franchisées présentes en République tchèque (ANNEXE N° 1), le questionnaire complet en version française (ANNEXE N° 2).

À notre avis, le thème de mémoire que nous avons choisi était très actuel. Nous pensons que nous avons réussi à remplir le but que nous nous étions donné au début du notre travail, et nous avons un ouvrage contenant les informations complètes sur la franchise qui peut captiver l'attention des gens intéressés sur l'entreprise, ainsi que du grand public. Nous avons crée une image objective de la franchise avec tous ses avantages et également inconvénients. À la fin, il faut admettre que les côtés positifs de la franchise prédominent probablement ceux négatifs.

Pour écrire ce mémoire nous étions motivés surtout par notre propre intérêt par l'entreprise de franchise. Nous n'avons pas écrit le mémoire de master seulement comme une thèse théorique, mais nous souhaitions qu'il pourrait servir comme un source d'informations pour des autres recherches et également il pourrait être utilisé en pratique comme un manuel pour les gens qui veulent se mettre à entreprendre selon le modèle de la franchise.

Parce que le franchisage est toujours dans une phase d'expansion, il était certainement intéressant de continuer observer ce domaine d'économique, et dans plusieurs années créer de nouveaux une analyse complète de la situation de la franchise.

Résumé en français

Le sujet principal du mémoire de master intitulé « La franchise – la technique du succès » est l'explication des principes fondamentaux de la franchise en contexte d'entreprise. Pour cette raison, la firme McDonald's a été sélectionnée comme exemple typique représentant ce modèle d'entreprise.

La partie théorique s'occupe de la définition générale de la franchise, donne ses caractéristiques et les principes sur lesquels elle est fondée. Elle décrit en détail les droits et les obligations ressortissant de la relation entre le franchisé et le franchiseur, expose les avantages et les inconvénients de ce type d'entreprise. Il analyse également l'histoire de la franchise et donne les informations de base sur les institutions qui s'occupent de la franchise.

La partie analytique est orientée vers la situation et la position de la franchise en République tchèque depuis ses débuts jusqu'à aujourd'hui et prévoit le développement futur de la franchise. Cette section est basée sur les chiffres et graphiques issus des informations de l'Association tchèque de la franchise.

Dans la partie pratique, les principes fondamentaux de la franchise sont expliqués sur le réseau des restaurants rapides McDonald's. Sont également analysés les aspects financiers, les principes de gestion de la société et des autres spécificités. Le mémoire contient aussi l'analyse des questions d'un questionnaire qui fait une annexe du mémoire. Le but essentiel du questionnaire repose sur l'avis public sur la franchise et l'attitude personnelle des sondés vis-à-vis de la société McDonald's.

Résumé en tchèque

Hlavním tématem diplomové práce nazvané „Franšíza – technika k úspěchu“ je vysvětlení základních principů franšízového podnikání a aplikace těchto mechanismů na konkrétní firmě. Za tímto účelem byla vybrána společnost McDonald's, která je typickým příkladem franšízového řetězce.

Teoretická část práce se zabývá obecnou definicí franšízy, jejími charakteristickými rysy a jednotlivými principy, na kterých je založena. Podrobně charakterizuje práva a povinnosti vyplývající ze vztahu franšízora a franšízanta, uvádí zásadní výhody a nevýhody tohoto typu podnikání. Je zde také rozebrána historie vzniku franšízingu, jednotlivé instituce, jež franšízové podnikání korigují

Analytická část se věnuje mapování situace franšízového podnikání v České republice od jeho počátku po současnost, a zároveň nastiňuje budoucí vývoj franšízingu. Tato část je podložena čísly a grafy, které vycházejí z informací České asociace franšízingu, které jsou veřejně dostupné.

V praktické části jsou pak stěžejní principy franšízingu vysvětleny na společnosti McDonald's. Jsou zde rozebrány finanční aspekty, hlavní zásady řízení firmy a další specifika. Součástí diplomové práce je také zpracování otázek dotazníku, jehož plnou verzi lze nalézt v příloze. Hlavním smyslem dotazníku bylo získat informace o tom, jaké má veřejnost povědomí o franšíze a také jaký postoj zastává vůči společnosti McDonald's, která je na zásadách franšízingu založena.

Smyslem diplomové práce bylo vytvořit komplexní přehled o franšízovém podnikání a poskytnout zainteresovaným lidem možnost získat informace o tomto, v České republice relativně novém způsobu podnikání.

Sources

Ouvrages :

- 1) Česká asociace franchisingu *Franchising v České republice*; Praha, 2008. (*Franchisage en République tchèque*)
- 2) Mendelsohn, M.; Acheson, D. *Franchising moderní forma prodeje*; Management Press: Praha, 1994. (*Franchisage pratique de vente contemporaine*)
- 3) Loebel, Z.; Lukajová, D. *Franchising - úspěch bez čekání*; Grada: Praha, 1994. (*Franchisage – succès sans attendre*)
- 4) Horáková, I. *Marketing v současné světové praxi*, 1.st ed.; Grada: Praha, 1992. (*Marketing en pratique*)
- 5) Řezníčková, M. *Franchising : Podnikání pod cizím jménem*. Praha: C. H. Beck, 1999. (*Franchisage : Entreprendre sous le nom d'autrui*)
- 6) Machalová, H. *Franchising - moderní způsob podnikání*. In Slavičková, P. et al. *Ekonomické pohledy generace Y: Sborník studentských vědeckých prací Katedry aplikované ekonomie FF UP. Olomouc, 2010. (Franchisage - nouvelle façon de la gestion d'entreprise)*

Internet :

- 1) Sites de l'Association tchèque de la franchise : *Česká asociace franchisingu*. <<http://www.czech-franchise.cz/>>
- 2) Portail web spécialisé au franchisage : *FranchisingINFO.cz český portál o franchisingu*. <<http://franchisinginfo.cz/>>
- 3) Sites de l'Institut tchèque pour le franchisage : *Český institut pro franchising*. <<http://franchisinginfo.cz/>>
- 4) Portail spécialisé au franchisage : *Franchising.com*. <<http://www.franchising.com/>>
- 5) Portail pour les entrepreneurs tchèques : *BusinessInfo.cz*. <<http://www.businessinfo.cz/>>
- 6) Portail pour les entrepreneurs tchèques : *Ipodnikatel.cz, český portál pro podnikatele*. <<http://www.ipodnikatel.cz/>>

- 7) Brochure d'informations sur le franchisage : *Informační brožura o franchisingu*.
<http://www.socr.cz/assets/aktivita/informacni-misto-pro-podnikatele/34_info_brozura_o_franchisingu.pdf>
- 8) Sites officiels de McDonald's République tchèque : *McDonald's Česká republika*.
<<http://www.mcdonalds.cz/>>
- 9) Sites officiels de McDonald's France : *McDonald's France*.
<<http://www.mcdonalds.fr/>>
- 10) Sites officiels de McDonald's Allemagne : *McDonald's Deutschland*.
<<http://www.mcdonalds.de/>>
- 11) Brochure d'informations sur la franchise McDonald's : *McDonald's Franchisová informační brožura*. <http://www.mcdonalds.cz/file/cs/onas/franchising/MCD-Franchisingova_informacni_brozura.pdf>
- 12) Sites officiels d'IFA : *IFA International Franchise Association*.
<<http://www.franchise.org/aboutfranchising.aspx>>
- 13) Sites officiels d'FFF : *FFF Fédération française de la franchise*. <<http://www.franchise-fff.com/>>
- 14) Sites officiels d'EFF: *EFF European Franchise Federation*. <<http://www.eff-franchise.com/>>
- 15) Sites officiels d'Epac: *Epac international consultants*. <http://www.epac-franchise.com/ss_franchise-presentation_code_deontologie_europeen_franchise.php>
- 16) Prescription juridique pour l'entreprise franchisée : *Code de déontologie européenne de la franchise*. <<http://www.fbf-bff.be/files/code/CODEDEDEDEONTOLOGIEFR.pdf>>
- 17) Portail spécialisé à la problématique de franchise : *Franchise service*.
<<http://www.franchise-service.fr/franchise-2.php>>
- 18) Portail spécialisé à la problématique de franchise : *Franchise direct*.
<<http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/themarketinggeniusbehindmcdonaldsfranchisesuccess/14/25>>
- 19) Portail spécialisé à la problématique de franchise : *AC Franchise*. <http://www.ac-franchise.com/fr/cms-raisons+du+succes+de+la+franchise-10_21_62.html>
- 20) Portail spécialisé à la problématique de franchise : *Franchise Europe*.
<<http://www.franchiseeurope.com/>>

- 21) Magazine spécialisé à l'entreprise et franchise : *START pro podnikání a franchising*. <<http://www.podnikani-start.cz/cs/component/content/article/34-trendy-prilezitosti-poradenstvi-/47-podnikatelum-se-oteviraji-sance-v-sitovem-byznysu>>
- 22) Magazine spécialisé à l'entreprise tchèque : *Pražský zpravodaj*. <<http://www.prazsky-zpravodaj.cz/business/fransizing-sance-zejmena-pro-male-a-stredne-velke-podnikatele-v-ceske-republice>>
- 23) Magazine spécialisé à la franchise : *Franchise-Magazine.com*. <<http://www.franchise-magazine.com>>

Annexe n° 1 – Catalogue des franchises inscrites à l'Association tchèque de la franchise pour les années 2011/2012



ALPINE PRO a. s.



AMBI CZ, s. r. o.



Business For Breakfast®



CENTURY 21® Czech Republic



ContiTrade Services, s. r. o.



CrossCafe Original, s. r. o.



ČESKÝ GRUNT CZ, s. r. o.



DAOS PLUS, s. r. o.



EFEF, s. r. o.



EUROPHARM, a. s.



EVROPA realitní kancelář, s. r. o.



Helen Doron Early English



INN Fashion, s. r. o.



International Diet, a. s.



MAXPRAGA, s. r.

o.



McDonald's ČR, s. r. o.



OBI Česká republika, s. r. o.



OXALIS, s. r. o.

ČAJ & KÁVA



Pivovary Staropramen, a. s.



RE/MAX Czech Republic



REDDUCIA, s. r. o.



SUNKINS, a. s.



UNIGLOBE TRAVEL



ViBAs, s. r. o.



YVES ROCHER
FRANCE

YVES ROCHER spol. s r. o.

Des autres réseaux franchisés:

ANGUS BURGER, Bageterie Boulevard, bematech CREATIVE POINT, BodyConcept, BON BON, Brand New Products, Bushman, Carré blanc, CELIO*, Coccodrillo, Coffeshop Company, Coldwell Banker, Contours, Cyklo Point, CYRRUS, Depil&Body, DepilConcept, DietFitness, Diva, ECO-ECO, Electro World, Expense Reduction Analysts, EXPRESKA, FitCurves, FORNETTI, Fortys Pizza, FRUITISIMO, GEPARD FINANCE, Home Sweet Home, Husky, Husse, iBlues, ICE´N´GO!, INSIA, KinderGarten anglické a firemní školky, Končím s Fajčením, Levi Strauss, Little Things for little people, Lody Bonano, MARELLA, MARINA RINALDI, Marvel mobilní domy, Mathnasium, MEDICAL Beauty, MISSQ, Modrý slon, Okay Multibrand Shops, OREA HOTELS, ORIGINAL reality, Paneria, PC PORT, persona, Pizza Mizza, PLANET SUSHI, PONNY English Pre-school, PONT, Pytloun, SAMINA, Segafredo Zanetti, SKLIZENO opravdové jídlo, s. Oliver, Subway, The Little Gym, The PUB, UGO juice bar, UNIGLOBE Travel, 5áSec.

Annexe n° 2 – Questionnaire

Le sexe

- Femme
 Homme

L'âge

- 18 – 29 ans
 30 – 39 ans
 40 – 49 ans
 50 – 59 ans

Le niveau de formation obtenu

- La formation élémentaire
 La formation secondaire – C. A. P.
 La formation secondaire - Le baccalauréat
 Le diplôme universitaire
-

1. Est-ce que vous avez déjà entendu un terme «la franchise»?

- Oui
 Non

2. Est-ce que vous êtes capable de donner un exemple d'une entreprise qui fonctionne au principe de la franchise?

- Oui
 Non

Si oui, notez le, s'il vous plaît:

3. Est-ce que vous allez manger au restaurant rapide?

- Oui
 Non

Si oui, combien de fois vous y allez?

- Très souvent
 Tout à fait souvent

De temps en temps

Occasionnellement

4. Mettez des restaurants rapides en rang selon votre préférence (1 préférée, 5 la moins populaire)

McDonald's

KFC

Subway

Burger King

Vyhlídal

Une autre – mettez le nom:

5. Qu'est-ce qui est pour vous le plus important à la visite du restaurant rapide? (1 le plus important, 6 le moins important)

La qualité et le choix des produits

La propreté et l'apparence de l'environnement

Le prix

Le service rapide et agréable

La tradition

L'accessibilité d'un restaurant

6. Qu'est-ce que vous imaginez le premier quand on dit McDonald's?

7. Quelle est la couleur du logo McDonald's?

rouge

jaune

je ne sais pas

8. Pensez vous que les produits de McDonald's soient de qualité?

Oui

Non

9. Expliquez en bref pourquoi mangeriez-vous chez McDonald's.

10. Est-ce que vous êtes intéressé à travailler chez McDonald's?

Oui

Non

Expliquez, s'il vous plaît, votre réponse:

11. Qu'est-ce qui se range derrière le succès de McDonald's? Mettez les possibilités en rang selon l'importance (1 la plus importante, 7 la moins importante)

- Le goût traditionnel des produits (le même goût partout au monde entier)
- La politique de prix (des offres extraordinaires, des coupons de réduction)
- L'apparence et l'équipement des restaurants (la propreté, le confort)
- Le service rapide et agréable (le personnel formé et professionnel)
- La publicité, le marketing (le sponsoring des activités sportives, l'aide)
- La gamme des produits (des hamburgers, salades, jusqu'à la glace)
- La tendance de manger le repas rapide (ne pas perdre le temps)