

## ETUDE DE CAS : RESEAU DE FRANCHISE

Un traiteur régional très réputé (appelons-le M. Traiteur) après avoir eu pignon sur rue dans sa ville natale et après y avoir ouvert 3 magasins, a décidé il y a 15 ans de mettre en œuvre un réseau de franchisés à son enseigne.

A ce jour, il y a 25 franchisés (les 3 magasins déjà ouverts sont « hors franchise ») qui préparent et distribuent les « bons petits plats régionaux » qu'il a concocté depuis ses débuts. Ces deux dernières années le réseau a intégré 4 nouveaux franchisés.

Les implantations dans la région sont réparties dans des villes de 25000 à 200 000 habitants sur 3 départements.

La franchise fonctionne très bien, les clients sont fidèles et réguliers, car le savoir-faire et la qualité des plats préparés (relativement « haut de gamme ») depuis ces 15 années d'activité n'ont fait que progresser.

Le prix de vente moyen d'un plat principal est de 15€.

Un client achète en moyenne pour 35 € par commande.

Le CA annuel de M. Traiteur est de 1 M€

Depuis 3 ans M. Traiteur est épaulé par son fils qui après avoir fait des études culinaires et de gestion, reprendra l'affaire à son compte lorsque M. Traiteur prendra sa retraite (dans 5 ans).

M. Traiteur fils (âgé de 30 ans) a des ambitions et souhaite étendre le réseau de distribution à d'autres régions (en y proposant des produits et des plats locaux bien entendu).

M. Traiteur pour aider ses franchisés, leur propose un contrat, qui outre le fait de leur mettre à disposition un programme de formation continu à la préparation des plats (dispensé par lui-même), les atouts suivants :

- L'aide au choix de l'implantation
- Une gestion centralisée des ressources humaines (notamment la paye , le recrutement ...)
- La comptabilité
- Une veille sur le respect des normes de qualité (traçabilité des produits, respect des normes d'hygiène ...)
- De l'aide à la gestion financière

- Une cellule marketing

Ce qui représente au total pour la partie administrative pure, 8 personnes.

Et enfin pour la partie plus opérationnelle, 2 acheteurs qui ont pour rôle de trouver des producteurs locaux et de prendre les commandes des franchisés, de passer les commandes groupées auprès de la centrale d'achats « Je livre » (voir ci-dessous), et enfin ils s'assurent de garantir une livraison 2 fois par semaine des produits aux franchisés (tous achetés localement, garantis frais et bio).

La franchise, entre autre, emploie un commercial qui cherche de nouveaux franchisés, entretient les relations avec les franchisés et, est responsable de la partie administrative. Ce dernier est épaulé par M. Traiteur fils pour la partie commerciale.

Pour la partie stockage et la logistique de distribution des produits de base, M. Traiteur sous-traite depuis sa création à une société appelons-là « Je livre », qui dispose de tous les moyens (humains, technologiques et logistiques) pour assurer la supply chain. Pour un coût moyen de 150 000€/an.

Les conditions pour les candidats à la franchise sont les suivantes :

- Disposer d'un local de 60 à 100 M<sup>2</sup> minimum
- Comme pour toutes les franchises, les franchisés sont tenus de présenter les plats imposés par M. Traiteur, mais il existe une clause qui leur permet de proposer quelques produits de leur propre chef. Mensuellement 2 plats sont ajoutés à la carte et 2 en sont retirés par roulement régulier. 1 nouveau plat est ajouté tous les 3 mois. Peu sont définitivement retirés (1 ou 2 par an). La carte comporte en moyenne 30 plats.
- Signer le contrat de franchise pour une durée de 8 ans
- L'équipe doit être constituée au minimum de 7 personnes (5 préparateurs et 2 vendeurs) et des intérimaires au besoin pour assurer « les coups de feu » et la livraison des plats des banquets et autres séminaires ...
- Le droit d'entrée est de 35 000 € HT
- Les frais de gestion et de publicité sont fixes : 3 000 € HT/mois

L'investissement total est estimé à 350 000 HT (hors pas de porte)

Le CA annuel estimé après 2 ans d'exploitation est de 600 000 HT

Actuellement le nombre d'employés total est de 230 personnes.

### Côté moyens techniques :

Pour assurer les aspects comptabilité, RH et outils marketing, M. Traiteur a choisi initialement une solution ERP infogérée pour un coût de 16 000 € HT annuel (licence pour 10 postes utilisateurs).

Les franchisés sont tous équipés avec le même système de caisse (le but étant de simplifier la communication avec l'ERP) dont le coût est à leur charge (5000 €/an/caisse enregistreuse), le matériel est inclus (maintenance y compris). Les opérations de caisse sont transmises à l'ERP le soir, après la fermeture des magasins.

Le terminal de paiement électronique est pris en charge par M. Traiteur car le franchisé doit avoir un compte dans la banque de M. Traiteur, pour simplifier les échanges interbancaires.

### Pour les aspects fonctionnels :

Les commandes sont prises par téléphone, ou via un site web ou une application smartphone hébergées et mutualisées pour un coût total à la charge de M. Traiteur de 1500 €/an.

Les franchisés peuvent consulter les commandes via une appli dédiée.

75% des franchisés ont des horaires d'ouverture situés entre 13h00 et 21h00.

L'activité du site et de l'application sont gérés en interne par les équipes de M. Traiteur.

Les encaissements sont envoyés en fin de journée vers l'ERP pour intégration.

### OBJECTIFS A MOYEN TERME

Comme nous l'avons dit M. Traiteur fils qui doit reprendre l'affaire d'ici 5 ans souhaite étendre le réseau. Son objectif est de doubler le CA d'ici là.

M. Traiteur, du fait de sa notoriété et son savoir-faire, à des relations de camaraderie avec des grands chefs un peu partout en France.

Quant à M. Traiteur fils, ayant terminé ses études culinaires, a gardé des contacts avec des amis de promotion, qui pour certains ont fait le choix de devenir traiteurs.

M. Traiteur a donc décidé d'aider son fils et d'impliquer ses relations.

M. Traiteur n'est pas très au fait des progrès technologiques et le SI actuel fonctionnant bien, il ne s'est jamais trop intéressé au sujet.

Cependant, son fils un peu plus au fait des dernières avancées en termes d'ERP et de technologie, a jugé que les prix actuels semblaient un peu élevés.

L'ERP utilisé a été développé par une société « en vogue » il y a une vingtaine d'années, mais qui aujourd'hui stagne un peu et ne propose pas de réelles nouveautés. Il est fortement envisagé d'en changer.

Un autre élément remarquable à prendre en considération concerne la société « Je livre » qui n'a pas d'autre antenne régionale ailleurs que dans la région de M. Traiteur.

M. Traiteur fils souhaiterait également qu'une solution de livraison à domicile soit disponible, car pour le moment seules les commandes pour plus de 10 personnes sont livrées et uniquement le weekend.

De même le modèle économique instauré par M. Traiteur père concernant les frais de gestion fixes, est remis en cause par M. Traiteur fils qui souhaiterait passer à un mode indexé sur le CA annuel (de l'ordre de 8% pour s'approcher des taux moyens du marché de la restauration). Ceci ne concernera que les nouveaux franchisés et les anciens contrats arrivés à terme.

Sans pour autant abaisser le niveau de qualité des plats préparés, M. Traiteur fils aimerait « assouplir » un peu les conditions de la franchise pour laisser les franchisés proposer sur la base des plats les moins onéreux un système de « click and collect » pour accélérer la mise à disposition des plats.

Actuellement la prise de commande doit être effectuée au minimum 3H00 avant le retrait des plats en magasin, sauf pour certains qui sont directement en vitrine et ne nécessitent pas de préparation particulière (M. Traiteur fils pense aux ventes du déjeuner et pas uniquement ceux du dîner). Actuellement les ventes du déjeuner représentent en moyenne 10% du CA des franchisés.

A FAIRE :

Etablir un cahier des charges qui comportera :

- La définition des besoins en rapport avec les objectifs
- Une description des éléments stratégiques
- Le détail des principes et concepts retenus

Etablir un dossier d'analyse détaillant les points suivants :

- Les résultats d'une analyse stratégique (au format SWOT par exemple) et une synthèse descriptive
- Une description du SI actuel (cartographie)
- Les process qui pourraient être améliorés et ceux potentiellement manquants
- Définir les enjeux (impacts humains, financiers ...) en fonction des objectifs stratégiques du client
- Les priorités et les évolutions préconisées alignées sur la stratégie de l'organisation
- Un schéma directeur du SI (plan à 5 ans)
- Une analyse des risques et des solutions envisageables pour y remédier
- Une présentation chiffrée des coûts et des bénéfices attendus

Présentation du projet à l'auditoire