



ETUDE DE CAS

Entreprise X CAFE & CO,

Franchise de Coffee Shops à la française



SOMMAIRE

I.	INTRODUCTION	3
	I.A. Historique	
	I.B. Objectif du cas	
II.	DETERMINATION DES DOMAINES D'ACTIVITES STRATEGIQUES (D.A.S.) & DES CONTOURS DU MARCHÉ	4
	II.A. Les catégories de produits	
	II.A.1. Approche par l'offre	
	II.A.2. Approche par la demande	
	II.B. La technologie utilisée	
	II.C. La catégorie de clientèle ciblée	
	II.D. Définition du D.A.S., sujet de cette étude, et des contours du marché	
III.	PRESENTATION DU MARCHÉ ETUDIE	8
	III.A. Le marché support : croissance cyclique, extensibilité et mutation	
	III.B. Le marché environnant : la crise	
	III.C. Le marché générique : croissance continue	
	III.D. Le marché principal : extensibilité mais essoufflement de l'enseigne	
	III.E. Les acteurs du marché	
	III.E.1. Le macro-environnement : rester sur le qui-vive	
	III.E.2. Le micro-environnement : inégalité des leviers d'action	
IV.	ANALYSE CONCURRENTIELLE PAR LA MATRICE DE PORTER	13
	IV.A. Intensité de la concurrence directe : rivalité limitée mais besoin de relance pour l'outsider	
	IV.B. La menace des nouveaux entrants et de la concurrence indirecte : le pire à venir	
	IV.B.1. L'arrivée des géants du coffee shop anglo-saxon	
	IV.B.2. La présence d'autres franchises répondant au même besoin	
	IV.C. La menace de solutions substituables : veille active	
	IV.C.1. La transmission de savoir-faire sans affiliation à un réseau	
	IV.C.2. La création indépendante	
	IV.C.3. L'activité salariée	
	IV.D. Le pouvoir de négociation des franchisés : divergence d'intérêts et sur-protection	
	IV.E. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : des atouts pour l'enseigne	
V.	ANALYSE S.W.O.T.	20
	V.A. Les menaces et opportunités	
	V.B. Les forces / <i>strengths</i>	
	V.C. Les faiblesses / <i>weaknesses</i>	
VI.	DIAGNOSTIC & OPTIONS STRATEGIQUES	22
	VI.A. Diagnostic	
	VI.C. Options stratégiques	

I. INTRODUCTION

I.A. Historique

Après le succès de leur best-seller *Service Compris*⁽¹⁾, Philippe Bloch et Ralph Abadou veulent mettre en pratique leurs recommandations pour réussir. Les observations qu'ils font du mauvais service des brasseries et cafés parisiens et leurs séjours répétés aux Etats-Unis leur laisse penser qu'une opportunité est à prendre. Ils imaginent alors le principe d'un Starbucks à la française avant l'arrivée de celui-ci sur le territoire. La marque Entreprise X Café naît en 1994. Le nom de la marque rend hommage à Christophe Colomb. Elle veut véhiculer l'image de la découverte, de la nouveauté, mais on peut imaginer dans ce contexte qu'elle véhicule inconsciemment la supériorité de l'Europe face aux Amériques. L'ours, quant à lui, est voulu comme symbole de la force bienveillante. Ils ambitionnent de devenir la première chaîne française de bars à expresso du pays. Mais le lancement de deux magasins en propre et en simultané à Lille et Paris ne se déroule pas comme prévu et en 1995, l'enseigne évite le dépôt de bilan de justesse et ferme les deux succursales pour s'orienter vers un autre mode de distribution.

L'enseigne a su rebondir, de 1995 à 1999, en s'associant à des marques prestigieuses telles que la Fnac, leur permettant de créer des corners en concession au sein des magasins, apportant ainsi la crédibilité qui manquait. En 2001, une levée de fonds, qui s'impose pour assurer le développement, met en péril l'autonomie des fondateurs. Un accord majeur en 2003 avec Elixor leur a permis de se développer en concession sur les zones très passantes des gares, autoroutes et aéroports, aussi appelé «travel retail» (*commercialisation sur les lieux dits de voyage*). La même année, le contrat de Master franchise signé avec le D Group permet à la marque de se développer au Moyen-Orient.

En 2004, des divergences avec les actionnaires et un ralentissement de l'activité poussent Philippe Bloch à quitter l'enseigne. En 2006, le rapprochement avec le réseau de restauration rapide «A la Carte» amène naturellement à la tête de l'ensemble Nicolas Riché, son créateur et PDG de Wagram Finances SA. La chaîne compte alors 30 points de vente dont 11 succursales en propre et 19 contrats de concession avec Elixor et Fnac, ainsi que 15 entités sous le contrat de Master Franchise conclu avec D Group. L'ambition de Nicolas Riché est :

- de développer l'enseigne par le biais de la franchise indépendante - avec l'objectif d'une dizaine de créations par an,
- de conclure de nouveaux accords avec les groupes Géant Casino et Auchan pour la création de shops in shop (*magasins dans le magasin*),
- de conclure des accords de concession avec le réseau autoroutier du pétrolier BP dans la continuité de la logique de travel retail,
- et, enfin, de renforcer le pouvoir de négociation avec les fournisseurs par la création d'une centrale d'achat.

En 2010, le mantra de la marque devient «take time for yourself !» («prenez du temps pour vous !») et le nom se transforme en Entreprise X Café and Co, pour se détacher du produit et permettre la diversification au-delà du café. En 2012, le réseau annonce 59 entités, dont 17 à l'étranger. ⁽²⁾

I.B. Objectif du cas

Nous étudierons, grâce à la récolte de données secondaires, la position qu'occupe Entreprise X Café & Co sur son marché, avec un regard plus précis sur le développement de la franchise. Nous tenterons d'établir un diagnostic de l'enseigne pour envisager des solutions de développement.

⁽¹⁾ *Service Compris*, Ph. Bloch, R. Hababou, D. Xardel, éd. Livre de Poche

⁽²⁾ ensemble du dossier *Entreprise X café & co*

II. DETERMINATION DES D.A.S. ET DES CONTOURS DU MARCHE

II.A. Les catégories de produits

II.A.1. Approche par l'offre

- L'enseigne propose à toute heure de la journée une offre :
 - de boissons chaudes dérivées du café, du chocolat et du thé, réalisées par des préparateurs spécialisés : les baristas,
 - de boissons fraîches sans alcool, y compris smoothies maison,
 - de muffins - produit phare de la marque - conçus par le «chef Entreprise X»⁽³⁾, réalisés et cuits sur place par les opérateurs, à base de mix prêts à l'emploi,
 - de pâtisseries américaines type cookies ou brownies,
 - de viennoiseries françaises, de glaces, de sandwiches club, chauds ou froids, type anglo-saxons,
 - de sandwiches traditionnels français, de salades, de paninis, de pâtes, etc,
- l'enseigne entend proposer un service personnalisé attentif à chaque client,
- elle met à disposition du client des livres, des magazines, un «mur d'expression» (un tableau noir pour développer la créativité), un service wifi et des tablettes ipad®⁽³⁾,
- sa charte architecturale entend traduire les valeurs de convivialité, de chaleur humaine et de détente,
- elle propose enfin une offre sociale et associative en liaison avec des associations sportives pour des événements ponctuels, mais aussi avec pôle emploi avec qui elle a créé «Café Contact Pôle Emploi», qui permet la mise en relation, autour d'un café, de demandeurs d'emploi et d'employeurs.

Pour assurer cette offre, Entreprise X met à la disposition des franchisés, ce qui constitue son offre en tant que franchiseur :

- un savoir-faire au niveau du service et des produits,
- une charte architecturale,
- une centrale d'achat,
- une plateforme logistique,
- une école de formation spécifique,
- des référencement d'agenceurs, d'équipementiers, etc,
- un intranet communautaire,
- un suivi du franchisé par des animateurs réseau,
- une offre de logiciels de gestion au travers de la filiale Tactis Investissements.

II.A.2. Approche par la demande

Entreprise X Café & Co se définit comme un «concept de restauration cosmopolite qui allie trois valeurs autour de «l'ADN Café :(...) la gourmandise, (...) l'authenticité, (...) la découverte» (remplacé plus tard par le «cosmopolitisme») ⁽³⁾. Ainsi, chaque implantation a pour vocation de devenir le troisième lieu de vie⁽⁴⁾, comme l'appelle aussi le fondateur de Starbucks, après le domicile et le bureau, en mettant en avant le côté cosy et factory des lieux de consommation.

En réalité, l'enseigne doit répondre à plusieurs besoins du consommateur final :

- besoin physiologique : le service de restauration et la détente, quelque soit l'heure,
- besoin social : identification à un groupe social prônant l'authenticité, le «low food», le temps pour soi, le droit à la gourmandise, mais aussi l'échange, le partage, l'engagement social,

⁽³⁾ Concept Entreprise X café

⁽⁴⁾ Entreprise X actus co. 1

- besoin d'estime et de reconnaissance : l'accueil du client par le personnel formé à cet effet doit faire sentir celui-ci comme important, voire unique,
- besoin d'accomplissement : le mur d'expression permet de développer, pour qui le souhaite, sa créativité. Les murs les plus créatifs sont publiés sur la page Facebook de la marque.

En tant que franchiseur, l'enseigne répondra à des besoins légèrement différents :

- besoin de sécurité : l'assurance d'une assistance de qualité à la création et au développement, l'assurance de bénéficier d'un «effet réseau», plus susceptible de résister à la crise, l'assurance de rentabiliser l'investissement de départ plus conséquent que dans une structure indépendante,
- besoin d'appartenance : la participation du franchisé au développement de la marque fait de lui un membre à part entière d'une communauté estampillée Entreprise X,
- besoin d'identification : le franchisé doit véhiculer lui-même les valeurs prônées au travers du mantra de marque - il doit donc y adhérer et s'y identifier. Qui plus est, l'assurance d'une marque qui prône l'innovation à laquelle il peut participer, au travers des commissions mises en place, est un gage de fierté,
- besoin d'estime : faire partie du réseau de franchise qui s'annonce comme leader dans son domaine et être mis en avant dans la démarche d'amélioration du réseau fait du franchisé une personne clé. L'engagement social dont fait part la marque et auquel participe le franchisé peut également être un facteur important de satisfaction personnelle,
- besoin d'accomplissement : l'entrepreneuriat est à lui seul l'assouvissement du besoin d'accomplissement, et la réussite du franchisé renforce encore ce sentiment.

II.B. La technologie utilisée

- L'enseigne utilise son site internet comme **site vitrine**, tant pour communiquer sur ses produits que pour transmettre des informations aux futurs franchisés. D'ailleurs, internet est le média le plus consulté par les personnes en recherche de réseau ⁽⁵⁾.
- Elle participe aux **salons professionnels** dédiés à la franchise (Franchise expo).
- L'enseigne **communique** sur les **réseaux spécialisés** qui font la promotion de la franchise (magazines et sites spécialisés dans la franchise, magazines liés au monde de l'entreprise). Elle pratique également la **communication institutionnelle** par sa participation à l'émission de M6, «patron incognito», révélant en transparence la personnalité du PDG, des acteurs du réseau et les rouages de l'entreprise.
- Le siège s'engage à **assister le franchisé dans son installation** :
 - il participe à la recherche d'emplacements et valide le site que le futur franchisé aura choisi,
 - il lui présente un état du marché national et du marché local,
 - il réalise le plan type du point de vente et de l'aménagement,
 - il lui assure une formation initiale et continue, ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe du franchisé,
 - il assiste le nouveau franchisé lors de l'ouverture de son magasin,
 - il mène des actions marketing tout au long de l'année,
 - il encourage et accompagne tout projet que le franchisé souhaiterait mettre en place⁽⁶⁾.
- La direction adopte un **management participatif** via des commissions régulières qui mettent en avant les franchisés et les incitent à l'innovation.
- Le réseau s'appuie sur les **points de vente repères**, principalement les succursales, pour mettre en avant la preuve de son savoir-faire et du caractère établi de la structure.

⁽⁵⁾ enquête annuelle franchise 2012 - fff / Banque Populaire

⁽⁶⁾ présentation Entreprise X Café - échos de la franchise

- Pour la réalisation des produits, chaque franchisé a à sa disposition le matériel négocié par la **centrale d'achat** (machines à expresso automatiques ou non, batteurs, fours mixtes, vitrines de présentation chaudes et froides, libre service ou non, mobiliers d'agencement, etc) auprès de grandes marques.
- La **centrale d'achat** fournit également les matières premières, produits semi-finis et produits finis.
- Le **service marketing** du siège administratif fournit les animations commerciales (affiches, kits publicitaires, community management⁽⁷⁾, animateurs du réseau, etc) et la communication institutionnelle.
- L'**école de formation** assure un formatage des pratiques, qu'elles soient commerciales, de fabrication, de gestion ou de merchandising.

II.C. La catégorie de clientèle ciblée

Les deux tiers de la fréquentation des Entreprise X Café & Co sont représentés par une clientèle de moins de 35 ans, salariée ou étudiante, féminine comme masculine. Mais l'offre attire également une catégorie de personnes âgées qui sont attirées par la découverte des muffins innovants et par la chaleur des lieux.

La majorité des franchisés, quant à eux, sont des créateurs/repreneurs d'entreprise, issus du monde de la restauration ou pas. Les caractéristiques attendues par le franchiseur sont aujourd'hui la jeunesse, le dynamisme et la curiosité⁽⁸⁾. Dans le dossier du franchisé, on retrouve des termes génériques tels que «enthousiasme», «dynamisme», «volonté», «travail», «qualité de management», «capacité de gestion» et «moyens financiers»⁽⁹⁾.

Les fonds propres minimum tournent aux alentours de 80 k€, l'investissement global autour de 350k€ pour un local de 80m², le droit d'entrée est de 16k€, la redevance de 5%, la redevance communication de 0,8%, la formation initiale obligatoire de 4k€, l'assistance optionnelle à l'ouverture de 5k€. Ces tarifs se situent dans la fourchette moyenne des tarifs pratiqués dans la franchise.

A la création d'entreprise, plusieurs solutions s'offrent à l'entrepreneur en devenir et celui-ci fait un choix guidé par une très forte implication qui conditionnera son attitude selon deux dimensions :

- dimension cognitive :
 - ce qu'il perçoit de la pérennité des secteurs d'activité,
 - ce qu'il connaît de la rentabilité des enseignes présentes sur le marché,
 - ce qu'il connaît des incitations à la création (aides, subventions, etc),
 - la connaissance de l'étendue de son réseau qui pourra le soutenir dans ses démarches,
 - les idées de développement qu'il peut avoir,
 - les limites de financement et le montant des capitaux propres,
 - les limites de ses compétences,
 - sa perception ou son expérience de la complexité des modalités de création selon la structure choisie et l'accompagnement offert par l'environnement du secteur choisi,
- dimension affective :
 - l'adaptation des secteurs d'activité à sa personnalité et à ses aspirations : l'enseigne s'oriente plus particulièrement aujourd'hui vers le marché de la restauration plutôt que des débits de boisson,

⁽⁷⁾ Le community management peut être défini comme la démarche qui consiste à surveiller, influencer, contrôler et défendre la réputation d'une marque ou société sur Internet ou autres canaux ou médias à dimension communautaire.

⁽⁸⁾ interviews vidéo 2011 www.observatoirede lafranchise.fr

⁽⁹⁾ Dossier de candidature entreprise X

- son besoin de réalisation : indépendance, créativité, capacité d'adaptation, optimisme, enthousiasme, etc.

Avant son affiliation à une franchise, le futur entrepreneur a une certaine implication. Il effectuera des recherches sur :

- la rentabilité du réseau,
- l'antériorité et l'expérience du réseau,
- les outils d'accompagnement et la satisfaction des franchisés,
- la déontologie de l'enseigne ⁽¹⁰⁾.

En fonction de la collecte d'informations, de l'analyse des risques et opportunités, le futur créateur aura l'attitude conative de :

- créer sa propre structure en toute autonomie, avec ou sans associé,
- s'affilier à des organisations structurées pour accompagner sa création,
- remettre à plus tard la création et rester salarié, en attente de meilleures opportunités.

II.D. Définition du D.A.S., sujet de cette étude, et des contours du marché

Comme nous avons pu le constater, la mission de Entreprise X Café & Co se situe sur plusieurs métiers. Néanmoins, nous détaillerons dans la suite de cet étude la marque sous le regard exclusif de la franchise en France à destination des créateurs d'entreprise, ce qui forme le couple produit/marché. Comme nous nous intéressons au développement à venir de la marque, nous pouvons ainsi définir les contours du marché comme suit :

La création de coffee shops (ou espressos bars) sous contrat de franchise en France en 2011/2012

avec :

- comme **besoin générique** : la création d'entreprise de coffee shop en France,
- comme **marché générique** : le marché de la franchise en France,
- comme **marché principal** : la franchise de coffee shops en France,
- comme **marché environnant** : la création d'entreprise en France,
- comme **marché support** : auparavant le marché des débits de boisson, mais depuis 2011, le marché de la restauration hors-domicile (RHD) en France.

⁽¹⁰⁾ enquête annuelle franchise 2012 - fff / banque populaire

JJ.III. PRESENTATION DU MARCHE ETUDIE

III.A. Le marché support : croissance cyclique, extensibilité et mutation

Le marché support est en profonde mutation. En progression par rapport à la restauration traditionnelle : CA en hausse constante de 1999 à 2009, un établissement «Quick Service Restaurant», ou QSR (*Restaurant de Service Rapide, ou restauration rapide*) sur trois établissements de restauration traditionnelle contre un sur six en 1999, les QSR bénéficient d'un avantage prix et d'une meilleure répartition des charges dans un contexte de crise et correspondent à l'évolution de la consommation, notamment le nomadisme⁽¹¹⁾.

De plus, l'évolution des cinq dernières années montre une nette structuration par la montée en puissance des chaînes de restauration⁽¹²⁾. En 2007, les groupes de restauration assuraient 38 % des repas servis dans la restauration hors domicile contre 45 % en 2009⁽¹³⁾. L'optimisation des coûts liés à la taille de la structure (pouvoir de négociation auprès des fournisseurs, contrôle rigoureux des procédures, etc) et les actions commerciales efficaces supportées par les services marketing (promotions, communication, fidélisation, etc) permettent une rentabilisation plus efficace des points de vente que la restauration indépendante qui pâtit du manque de coordination de ses structures. Ainsi, les chaînes supporteraient mieux les périodes de crises conjoncturelles que nous rencontrons depuis 2008.

Le potentiel du marché français de la RHD est très attractif pour les enseignes car le marché français est encore en phase de croissance quand d'autres sont à maturité⁽¹⁴⁾ :

- la consommation est encore nettement en-dessous des marchés européens puisque le consommateur français prenait en 2008 environ 120 repas par an avec un budget destiné aux services de restauration de 8%, contre 160 au Royaume Uni et en Scandinavie, correspondant à un budget de 12%. On peut considérer que le marché français de la RHD est encore **extensible**,
- le marché français de la RHD est en **croissance par cycles**, avec des rythmes qui s'accroissent depuis les quinze dernières années (+4%/an), avec malgré tout des **ruptures conjoncturelles** comme celle que nous vivons actuellement⁽¹⁵⁾,
- le ticket moyen en QSR en France est plus élevé que la moyenne européenne,
- le nomadisme s'accroît dans les modes de consommation du déjeuner,
- la pénétration des chaînes sur ce marché est en progression rapide.

On peut aisément imaginer ainsi dans les années à venir une **recrudescence** de chaînes concurrentes sur le marché déjà très **concurrentiel** de la RHD, y compris sur le marché des QSR, a fortiori celui des coffee shops.

Il est important de noter que la part représentant les chaînes de coffee shops sur le marché des chaînes de QSR ne représente encore que 2% sur le marché français alors qu'elle représente 7,5% en Europe. On peut donc dire que le marché des coffee shops est **extensible** également.

⁽¹¹⁾ étude marché chr -EuroGroupConsulting

⁽¹²⁾ étude marché chr - Eurogroup Consulting & enquête annuelle franchise 2012 - fff / Banque Populaire

⁽¹³⁾ Chiffres-clé de la Restauration Hors Foyer - GiraFoodService

⁽¹⁴⁾ La Restauration en France vit une époque formidable - GiraFoodService

⁽¹⁵⁾ RHD en crise en 2012 - le Figaro.fr & Panel Crest - dégradation 2012 - NpdGroup

III.B. Le marché environnant : la crise

Selon les données de l'INSEE ⁽¹⁶⁾, la création d'entreprise, tous secteurs confondus et hors statut d'auto-entrepreneur, est en constante régression et à son plus bas niveau depuis 2004. La crise aidant, les difficultés à l'installation - tant administratives que financières -, la montée croissante de défaillances, et parfois la difficulté de trouver un bon emplacement, sont autant de freins qui empêchent une éventuelle embellie. Néanmoins, l'année 2012 voit le nombre de créations repartir timidement à la hausse (+1,2%), en particulier dans l'hébergement-restauration (+2,7%), à raison de plus de 2000 créations par mois, soit environ 25000 par an. Il est important de noter que le niveau **d'implication** du créateur est très fort car sa recherche d'informations est en général très poussée.

III.C. Le marché générique : croissance continue

L'évolution du marché générique de la franchise tous réseaux confondus se présente comme suit :

	2007	2008	2009	2010	2011	Taux d'évolution sur 5 ans / évolution annuelle moyenne
nb réseaux	1137	1228	1396	1477	1569	38,0 %
évolution (%)		8,0 %	13,7 %	5,8 %	6,2 %	8,4 %
nb franchises	47291	50127	53101	58351	62041	31,2 %
évolution/n-1		2 836	2 974	5 250	3 690	3 688
évolution (%)		6,0 %	5,9 %	9,9 %	6,3 %	7,0 %
CA en Mds€HT	47,6	47,78	47,72	47,89	49,24	3,4 %
évolution (%)		0,4 %	-0,1 %	0,4 %	2,8 %	0,9 %

source : fédération française de la franchise

Le marché de la création de franchises est, en volume, en **croissance soutenue**, quand, en valeur, la croissance du CA est faible.

En précision : «En 2011, alors que l'équipement de la maison, le secteur du nettoyage, de l'immobilier et des voyages ont été marqués par une baisse du nombre de franchisés – en dépit d'une croissance du nombre de réseaux pour la plupart d'entre eux-, les enseignes et les points de vente franchisés de la restauration rapide, du commerce alimentaire et de l'équipement de la personne connaissent quant à eux une croissance continue depuis plusieurs années». Le poids en valeur du secteur de la restauration rapide s'élève à 7,84%, soit 3,86 Md€ (sur 49,24 Md€), et à 6,03% en volume, soit 3741 unités franchisées⁽¹⁷⁾ (sur 62041).

En comparaison avec l'évolution du marché environnant qu'on peut considérer comme son marché **potentiel**, le marché **générique** est **très extensible** (3700 contre 25000 par an, soit 14,8% seulement).

III.D. Le marché principal : extensibilité mais essoufflement de l'enseigne

Le manque d'éléments concernant spécifiquement le secteur des franchises de coffee shops nous conduit à mener la comparaison sur le marché générique de la franchise.

L'évolution comparée de l'enseigne et du chiffre d'affaires de la société propriétaire exploitant Wagram Finances SA, sur la même période, se présente comme suit :

⁽¹⁶⁾ indicateur création d'entreprises - INSEE

⁽¹⁷⁾ la franchise en chiffres - fff

	2007	2008	2009	2010	2011	Taux d'évolution sur 5 ans / évolution annuelle moyenne
nb d'unités France	28	27	35	37	42	50,0 %
évolution (%)		-3,6 %	29,6 %	5,7 %	13,5 %	11,3 %
nb franchises	12	13	23	32	36	200,0 %
évolution (nb)		1	10	9	4	6
évolution (%)		8,3 %	76,9 %	39,1 %	12,5 %	34,2 %
CA franchiseur en K€HT	460	530	990	810,1	814,4	77,0 %
évolution (%)		15,2 %	86,8 %	-18,2 %	0,5 %	21,1 %

source societe.com/bilansgratuits.fr

La croissance sur cinq ans de l'enseigne est supérieure à celle de son marché générique, tant en nombre de magasins franchisés que de CA (respectivement 200% et 77% contre 31% et 3,4%). Au regard du faible nombre de franchisés, on pourrait croire que l'enseigne est en phase de **maturité**, mais à y regarder de plus près, on s'aperçoit que la phase de **lancement** de 2008 n'a pas été suivie de véritable **croissance** et semble plutôt avoir besoin d'une sérieuse **relance**.

La part de marché en volume de Entreprise X Café est de 0,06% du marché générique, quand, en valeur, elle est de 0,0016%. Au premier regard, sa politique est orientée bas de gamme. Mais la collecte de données est souvent biaisée car les éléments répertoriés sont souvent le résultat de la consolidation des chiffres d'affaires de l'ensemble des unités constituant le réseau, et non celui du franchiseur.

Avec un nombre de franchises de 36 contre 3741 franchises de restauration rapide, le marché principal est également très **extensible**.

III.E. Les acteurs du marché

III.E.1. Le macro-environnement : rester sur le qui-vive

- L'environnement technologique : propriété intellectuelle et technologie :
 - la protection de la marque (INPI & ONPI) : la marque Entreprise X Café and Co est protégée en France mais la marque Entreprise X Coffee existe en Nouvelle-Zélande, ce qui peut devenir rapidement un frein à l'exportation du concept,
 - la protection du savoir-faire : à ce jour, il s'articule principalement autour de la charte graphique et architecturale, de la réalisation des recettes, de l'accueil commercial et des procédures de gestion. Néanmoins, la protection d'un tel avantage concurrentiel est difficile à mettre en oeuvre étant donné que le droit positif français ne reconnaît pas la notion de savoir-faire en tant que telle,
 - l'utilisation d'internet comme vecteur d'information a explosé depuis dix ans, ce qui a entraîné la complexification des modalités d'utilisation, notamment en matière de communication publicitaire,
 - le matériel (percolateurs) utilisé par les baristas est en constante évolution et de plus en plus automatisé, laissant présager une barrière à l'entrée du marché principal plus financière que technologique.

- L'environnement institutionnel et juridique : constamment en mouvement, les dernières évolutions mettent en évidence une protection accrue du franchisé :
 - Loi Doubin et Document d'Information Pré-contractuelle (DIP), code européen de déontologie de la franchise, jurisprudence (développé au chapitre IV.D.),
 - le soutien des entreprises est une volonté affichée des autorités : institutions d'aide à la création (boutique de gestion, structures locales telle J'entreprends en Somme), pacte de compétitivité (Crédit d'Impôt sur trois ans sous couvert d'embauche ou d'investissement, création de la Banque Publique d'Investissement (BPI), loi sur la consommation 2013, loi bancaire 2013, marque «France», etc),
 - les règles de financement des entreprises par les banques sont strictes : il leur est impossible de financer une entreprise par des crédits qui dépasseraient dans leur ensemble l'apport en capital,
 - la menace d'une hausse de la TVA de 7 à 10%, serait, selon certains analystes, dramatique pour le secteur de la restauration ⁽¹⁸⁾.
- L'environnement naturel : l'évolution des mentalités en terme de développement durable impose aux entreprises une responsabilité nouvelle, et la démarche sociale de certains acteurs de l'univers des coffee shops est souvent bien accueillie par le client aujourd'hui (Charte de Starbucks pour les fournisseurs de café, par exemple). Plutôt que d'être une contrainte, ces engagements présente un avantage concurrentiel.
- L'environnement culturel : d'une part, la France est une nation dichotomique par excellence, constamment partagée entre une vision capitaliste et une vision socialiste du monde de l'entreprise. La crise de ces dernières années a fait bougé les mentalités et l'entreprise n'est plus conçue par le public comme un simple moyen de gagner plus d'argent, mais aussi un moyen de participer au tissu social local. Néanmoins, les difficultés croissantes pour réussir mettent un peu à mal l'envie d'entreprendre ⁽¹⁹⁾. D'autre part, l'attrait français pour les modèles de réussite venant d'Amérique ne s'est encore jamais démenti. Paradoxalement, l'esprit chauvin de notre pays guide traditionnellement les choix d'une bonne partie de la population. Il faut prendre en considération cette exception culturelle car l'aspect très américain du coffee shop peut rencontrer quelques résistances face l'esprit «gaulois».
- L'environnement démographique, économique et social : d'une part, la crise ressentie fait baisser la consommation des ménages depuis 2008 (avec une légère reprise fin 2012⁽²⁰⁾), d'autre part, l'activité en réseau supporte mieux les difficultés ⁽²¹⁾. L'image de la franchise est donc gage de pérennité, même si elle représente un investissement initial plus important.

III.E.2. Le micro-environnement : les acteurs en présence

On retrouve dans l'environnement proche de l'enseigne des acteurs que l'on peut classer sous différentes catégories :

- les influenceurs :
 - le réseau de l'enseigne est composé d'entrepreneurs franchisés véhiculant la réussite de celle-ci, ils sont les premiers préconisateurs quand ils sont satisfaits. Le franchiseur a tout intérêt à

⁽¹⁸⁾ étude marché CHR - EuroGroupConsulting

⁽¹⁹⁾ Indicateur créations d'entreprises -Insee

⁽²⁰⁾ conso. ménages dans la crise

⁽²¹⁾ bref 37 - www.pme.gouv.fr

entretenir des relations satisfaisantes avec son réseau et c'est la volonté affichée de Nicolas Riché (mise en place de commissions participatives, incitations à jouer un rôle social et associatif actif, priorité au développement régional du franchisé, etc),

- mais l'enseigne peut influencer les futurs investisseurs par le biais de plusieurs réseaux :
 - la Fédération Française de la Franchise (de laquelle elle n'est pas adhérente),
 - les magazines spécialisés : franchise magazine, franchise et business, l'officiel de la franchise, etc,
 - les sites internet spécialisés : AcFranchise.fr, toute-la-franchise.com, observatoiredelafranchise.fr, lesechosdelafranchise.com, choisir-sa-franchise.com, etc,
 - les experts-comptables, les banques, les avocats-juristes, les chambres syndicales, les chambres des métiers et de l'artisanat, les CCI, qui sont des conseillers prépondérants dans le parcours de la création d'entreprise ⁽²²⁾,
 - les salons spécialisés tels Concepts&Co (rencontres d'affaires en restauration),
 - les réseaux d'entrepreneurs régionaux/locaux,
 - les blogs de conseils à la création d'entreprise,
- les distributeurs :
 - le site internet de Entreprise X Café & Co : le franchiseur signe les contrats et entretient les relations de manière directe et sans intermédiaire avec le futur franchisé, son premier canal de distribution est son propre site,
 - les salons professionnels tels que Franchise Expo, principalement, mais aussi les salons locaux tels que Top Méditerranée,
- les consommateurs :
 - le niveau d'implication du marché support est très fort, mais il semble que celui du marché principal soit beaucoup plus faible puisque 57% des candidats à la franchise ne consultent qu'un seul réseau⁽²²⁾,
 - les futurs créateurs d'entreprises à la recherche du soutien d'un réseau efficace (salariés détenteurs d'un capital en recherche de reconversion, investisseurs, chercheurs d'emploi, etc),
 - les managers en place qui reprennent parfois à leur compte les succursales ou qui créent leur propre structure,
 - les franchisés qui créent une structure supplémentaire,
- les producteurs :
 - les concurrents directs sont peu nombreux car si le marché des coffee shops est en phase de croissance en France, le développement en franchise n'est pas la règle. Ainsi, on trouve aujourd'hui, en tant que franchiseurs, des offres assez différenciées : Bert's Café Contemporain, Segafredo Zanetti Espresso, Garden Ice Café, French Coffee Shop, C House, Café Muffin et Alto Café,
 - a contrario, l'offre concurrente indirecte est assez pléthorique, puisqu'en plus des structures indépendantes, elle regroupe des enseignes puissantes de bar-brasserie-restauration telles que :
 - Starbucks (60 implantations en 7 ans sous la forme de succursales),
 - Costa Coffee (N°1 de la franchise de coffee shops en GB qui est arrivée en concession avec Elixir sur Paris au 2^e semestre 2012),
 - le groupe Bertrand avec ses autres enseignes : Café Leffe, Elefanto Sandwichs, Au Bureau, Irish Corner, Cafétéria Eris,

⁽²²⁾ enquête annuelle franchise 2012 - fff / Banque Populaire

- le groupe Flo, avec ses offres de brasseries (Maître Kanter, Bistro Romain, Hippopotamus, Tablapizza, EspritBrasserie, etc),
- le groupe Agapes Restauration de la famille Mulliez (3 Brasseurs, SoGood'Café, mais aussi Flunch, Pizza Pai, etc),
- le centre de formation maxi-coffee.com à destination des structures indépendantes qui transmet le savoir-faire des baristas sans besoin d'affiliation à un réseau,
- toutes les franchises de QSR comme Mc Donalds, incluant les nouveaux espaces Mc Café, France Quick SA, Youm Brands (KFC, PizzaHut, TacoBell), Flam (Flam's, Nooï, Wasawok), groupe LeDuff (Brioche dorée, etc), Subway, Class'croute, la Croissanterie, La Mie Câline, Lina's, Paul, Pomme de Pain, Mezzo di Pasta, etc,
- les fournisseurs :
 - les fournisseurs de capitaux : actionnaires, banques, fonds d'investissement. Il faut savoir que la responsabilité des banques est engagée en cas de défaillance de l'entreprise, quand elles ont accordé des crédits pour un montant global dépassant celui des capitaux propres. Les candidats auxquels l'enseigne peut s'adresser se restreint donc soit aux possesseurs de capitaux, soit à ceux susceptibles de trouver aisément des partenaires actionnaires,
 - les architectes et designers, pour le respect de la charte architecturale,
 - les entreprises d'agencement,
 - les équipementiers (machines à café, fours, etc),
 - les entreprises de logistique (transport et/ou stockage),
 - si la communication n'est pas intégrée, les agences de communication, pour les actions promotionnelles et publicitaires (kits opérationnels à disposition des franchisés, publicités et promotions, etc),
 - si la communication est intégrée, les imprimeurs et les médias traditionnels,
 - les agences de web marketing,
 - les agences de communication et design comme Dragon Rouge, partenaire des débuts de l'enseigne, et l'agence Pulp, qui a signé la dernière évolution du concept en 2011 récompensée par un prix spécial du jury, catégorie design global, aux Top/Com Consumer 2011,
 - les propriétaires de locaux commerciaux, qui sont d'avantage fournisseurs des franchisés mais qu'il faut prendre en compte car ils possèdent un fort pouvoir de négociation, l'enseigne peut avoir un poids déterminant, en soutien du franchisé,
 - les producteurs de matières premières, qui agissent indirectement sur la pérennité des franchisés.

IV. ANALYSE CONCURRENTIELLE PAR LA MATRICE DE PORTER

IV.A Intensité de la concurrence directe : rivalité limitée mais besoin de relance pour l'outsider

Le nombre de concurrents franchiseurs de coffee shops est encore limité aujourd'hui. Tous ne sont pas de taille égale et les offres sont assez différentes les unes des autres. Les uns s'appuient sur un concept à tendance américaine, les autres sur un concept à tendance italienne. A l'origine, les coffee shops ont pour mission de proposer uniquement une pause café axant la différenciation sur l'ambiance mais aujourd'hui, plus de la moitié propose de la restauration sur place ou à emporter.

	Bert's	Entreprise X Café & Co	French Coffee Shop	Segafredo Zanetti Espresso	Garden Ice Café	Alto Café	Café Muffin	C House Coffee Shop
nb d'étab.	53	42	31	22	20	11	3	0
dont franchises	38	36	28	21	16	7	0	0
mode de dvlpt	succursale, concession, franchise	succursale, concession, franchise	concession de marque	affiliation	franchise	concession de marque	franchise	master franchise régionale
restauration	oui	oui	oui	non	oui	non	non	oui
positionne- ment	nutrition, chic, cosy et moderne	produits maison multiculturels ht de gamme, ambiance cosy, apparentée à celle de Starbucks	entrée de gamme pour le franchisé	basé sur la notoriété du café italien Segafredo	cosy, lounge, haut de gamme, grande amplitude d'ouverture	coffee shop mobile sans restauration	moyenne gamme, peu de différenciation	haut de gamme italien, milanais
mantra	manger vite, manger bien, manger sain	take time for yourself !	-	la culture du café italien	le bonheur à toute heure	l'amour, l'art et la manière	-	luxueux, charmant, extravagant
services associés	assistance complète, formation sur site et suivi, centrale d'achat	assistance complète, école de formation, centrale d'achat	assistance complète, formation sur site et suivi, prdts phares fournis	assistance installation, formation en show-room sans suivi, prdts phares fournis	assistance complète, formation sur site et suivi, prdts phares fournis	formation initiale et suivi, produits fournis	assistance installation, formation et suivi, pas de publicité, fournisseurs référéncés	assistance installation, formation initiale sans suivi
appartenance à un groupe	groupe Bertrand	groupe Wagram Finances SA	non	Segafredo Zanetti	non	non	non	non
typologie d'implantation	centre ville, zone bureaux, galerie co., surface 180 à 250m2	zone > 100000hab., centre cille et centre comm., surface de 80 à 120m2	surface de 30 à 100m2	zone > 100000hab., centre cille et centre comm., surface de 80 à 120m2	zone >20000hab., surface >150m2	zone de passage, zones> 50000hab	zone >100000hab., centre ville et centre comm., surface de 40 à 150m2	zone >200000hab., centres comm. et centre ville, surface 100 à 200m2
invst personnel demandé	100 000 €	80 000 €	70 000 €	50 000 €	200 000 €	25 000 €	80 000 €	150 000 €
droits d'entrée (€), compris frais de formation	25 000 €	25 000 €	24 000 €	20 000 €	30 000 €	22 000 €	23 000 €	60 000 € (master franchise)
redevance, dont comm.	6,5 % CAHT	5,80 %	2% CAHT	4 %	100€/ place assise + 1%CAHT	5 %	7 %	non, car pas de service associé

Le marché est structuré en **oligopole** puisqu'on ne référence aujourd'hui que huit franchiseurs. Un positionnement peu distinctif ou une offre incomplète sanctionnent les moins adaptés : redressement judiciaire de l'enseigne Café Muffin et difficultés à trouver un master franchisé pour C'House. On peut ainsi presque considérer qu'il n'existe véritablement que **5 sérieux concurrents directs** à Entreprise X Café & Co et qu'il s'agit d'une concurrence **monopolistique**.

Le droit d'entrée et la redevance demandés par Entreprise X Café & Co se situent dans la fourchette haute des tarifs pratiqués (et non en entrée de gamme, comme le laissait supposer l'analyse au chapitre III.D.). Sa part de marché en volume est de $(36/146) = 24,6\%$ contre 26% pour le leader. La part de marché relative de l'enseigne par rapport au leader est de $(24,6\%/26\%) = 94,6\%$ et le taux de croissance du DAS (vu au chap.III.D.) est de 12,5% (en 2011). On peut donc considérer que nous sommes en présence d'un produit **vedette** devenu **dilemme** depuis 2011, qui contribue à la croissance mais ne s'autofinance pas. Cette position confirme le **besoin de relance** vu en III.D.

Le nombre de franchiseurs de coffee shops est aujourd'hui restreint, leurs parts de marché sont équilibrées, les obstacles à la sortie sont élevés (investissements lourds). La **rivalité** est donc **forte** d'autant plus que les enjeux stratégiques sont élevés. En effet, la menace des entrants potentiels est très grande.

IV.B. La menace des nouveaux entrants et de la concurrence indirecte : le pire à venir

L'attrait du marché français de la RHD en général est grand, a fortiori celui des coffee shops. L'image de marque des enseignes de coffee shops présentes en France ne semble pas suffisamment forte face aux géants du secteur. Cette défaillance représente un véritable danger pour leur survie à terme, quelque soit leur mode de développement.

De plus, l'accès au marché support n'est pas tant limité par le savoir-faire que par la difficulté de trouver un financement et, surtout, l'emplacement idéal. Les places deviennent si chères que la puissance financière est déterminante. Ces barrières à l'entrée ne constituent pas véritablement un frein pour certains concurrents indirects tant ils sont puissants.

IV.B.1. L'arrivée des géants du coffee shop anglo-saxon

- Starbucks a développé 60 implantations en France sur sept ans. Il est leader mondial du concept puisqu'il possède près de 18000 unités dans le monde et réalise un CA de plus de 11Mds€ en 2011. Son offre est devenue depuis sa création la référence en matière de coffee shop. Son positionnement est réputé haut de gamme et l'accent est mis sur l'originalité de l'accueil (note du prénom du client sur chaque gobelet), la chaleur du lieu (fauteuils et tables basses, couleurs chaudes), et la qualité des produits (intégration de la technologie de torréfaction, partenariat avec les producteurs de café, etc). L'enseigne ne propose pas de restauration. Elle n'a pas non plus la volonté aujourd'hui de se développer sous la forme de franchises en France, alors que ce mode de développement existe déjà ailleurs dans le monde. Il n'est donc pas exclu qu'un jour on assiste à un revirement en la matière⁽²³⁾.
- Costa Coffee, N°1 en Grande-Bretagne, est arrivé en France en décembre 2012 par le biais d'une concession avec Elior en gare de Lyon à Paris. Il est le second acteur mondial des coffee shops avec 2300 structures dans le monde et un CA de 668 M€ en 2011. Le positionnement de l'enseigne est également haut de gamme, mélangeant les atouts du concept à l'italienne, pays d'origine des fondateurs, avec un caractère anglo-saxon, proposant une sélection de café, de cheesecake, de muffin

⁽²³⁾ dossier Starbucks

et de restauration rapide. Le développement de l'enseigne se fait traditionnellement en franchise et du succès de la concession parisienne dépendra la suite de sa stratégie.⁽²⁴⁾

IV.B.2. La présence d'autres franchises répondant au même besoin

L'offre de franchise de restauration rapide ou de bar-brasserie, autre que coffee shops, est très fournie et représente une option tout aussi intéressante pour le créateur en devenir. Chaque enseigne représente une menace pour le développement de Entreprise X Café & Co. Néanmoins, le marché du coffee shop est dans une phase de croissance plus jeune que d'autres marchés plus matures, et donc peut présenter plus d'attrait.

IV.C. La menaces de solutions substituables : veille active

IV.C.1. La transmission de savoir-faire sans affiliation à un réseau

L'enseigne Maxi Coffee a pris le parti, plutôt que de créer une franchise, de créer une école de formation payante à l'instar de Entreprise X Café & Co. Charge ensuite au créateur de créer sa propre structure, sans avoir à s'acquitter d'un droit d'entrée ni de redevance annuelle. Cette alternative intéressante diminue l'avantage concurrentiel que Entreprise X Café & Co pouvait avoir par rapport aux concurrents directs via son école.

IV.C.2. La création indépendante

Comme nous l'avons déjà vu, le secteur de la RHD et des débits de boisson est en mutation par le biais d'une présence accrue des enseignes nationales. Néanmoins, la création indépendante reste encore majoritaire (55% du marché de la RHD) car moins onéreuse (pas de droit d'entrée ni de redevance). La vigilance et la frilosité du créateur sont parfois accrues par les pratiques de certaines enseignes qui utilisent le développement par la franchise avec pour seul but de pallier à leurs propres difficultés de trésorerie. Cela étant dit, la franchise est plus attrayante encore aujourd'hui, au-delà d'autres atouts, car elle possède la capacité à résister en temps de crise et à fournir au candidat une rémunération supérieure à la moyenne du secteur⁽²⁵⁾. La structure bien établie de Entreprise X Café & Co est un avantage concurrentiel indéniable de ce point de vue.

IV.C.3. L'activité salariée

Nous l'avons vu au chapitre II.C., le passage à la création d'entreprise est conditionné à plusieurs critères d'appréciation du marché. Le repli sur l'activité salariée est important en temps de crise, preuve en est la baisse des créations selon l'Insee⁽²⁶⁾. La montée du chômage fait également rester sur leurs positions beaucoup d'entrepreneurs en herbe. Chaque emploi devient beaucoup plus précieux et on peut être souvent tenté de remettre à des temps plus propices ses désirs d'aventures. Persuader le public de l'assurance d'une réussite devient alors une nécessité prépondérante dans le développement de l'enseigne.

IV.D. Le pouvoir de négociation des franchisés : divergence d'intérêts et sur-protection

Premièrement, la mise en oeuvre par Entreprise X Café & Co d'un management participatif de son réseau par le biais de commissions de franchisés montre sa volonté de faire converger les intérêts des franchisés vers les siens. Mais en faisant cela, il a accru leur pouvoir de négociation.

⁽²⁴⁾ Costa Coffee - Challenges.fr

⁽²⁵⁾ La franchise maintient le cap - l'Express 2012 & La franchise résiste à la crise - Le Figaro

⁽²⁶⁾ Indicateur création entreprises - Insee

Deuxièmement, l'exigence du postulant à la franchise est très forte en terme de ROI (*Return On Investment*, retour sur investissement). Or, le concept de coffee shop nécessite une optimisation de l'espace de restauration différente de celle traditionnellement rencontrée dans la restauration rapide (mobilier nécessitant plus d'espace). Aussi, la tentation est grande de sacrifier cette particularité nécessaire à la différenciation sur l'autel de la rentabilité⁽²⁷⁾. De l'émission «patron incognito», il ressort d'avantage une impression d'implantations similaires aux standards de la restauration rapide plutôt que de véritables lieux de détente.

Troisièmement, le franchisé est considéré aujourd'hui par la loi, l'usage et la jurisprudence comme un contractant à protéger face à la puissance d'un franchiseur :

- la loi Doubin impose des règles au franchiseur pour protéger le franchisé (DIP, avec période probatoire de 20 jours), limitant les engagements inconsidérés (informations obligatoires concernant l'entreprise franchiseur, ses dirigeants, ses activités, ses résultats, le marché local et général concerné et ses perspectives de développement, le réseau d'exploitant, le contrat dont la signature est proposée),
- de nombreux contrats de franchise ont été re-qualifiés, après rupture, en contrat de travail avec indemnisation rétro-active sur la période du contrat. Ainsi, des centaines enseignes (comme Yves Rocher, la plus emblématique) ont été sommées de verser des sommes s'élevant parfois à des centaines de milliers d'euros (record de 5 M€ pour l'enseigne France Acheminement en 2007). Toute la difficulté aujourd'hui pour le franchiseur réside à donner toutes les armes pour réussir (études de marché, savoir-faire, produits exclusifs, communication, etc) sans trop limiter l'indépendance du franchisé. Si aucune latitude en matière d'approvisionnement, de politique de prix et de pratiques commerciales n'est laissée au franchisé, il peut être considéré comme un salarié. La jurisprudence laisse peu de marge au franchiseur pour maintenir le contrôle de l'image de marque,
- l'obligation de transparence au travers des informations transmises dans le DIP est de plus en plus scrutée par le magistrat. On peut considérer qu'elle permet d'épurer le marché des pratiques dolosives de certaines enseignes. Le travers de cette recrudescence d'actions en justice est que le futur franchisé se retrouve de plus en plus souvent seul face à la nécessaire étude de marché préalable à l'installation, le franchiseur ne désirant plus prendre le risque d'être accusé d'avoir enjolivé les chiffres,
- la transmission d'un savoir-faire véritablement vecteur d'avantage concurrentiel est rarement remis en cause par le magistrat. Mais l'attractivité d'un réseau se fait par sa différenciation et, comme nous l'avons vu au chapitre IV.A., la sanction commerciale est rapide. Le franchiseur a tout intérêt à accentuer son positionnement,
- même en cas de difficultés, le franchiseur a l'obligation de soutenir son franchisé. Mais attention, cette obligation a une limite très claire : l'indépendance du franchisé, qui doit être préservée de toute forme d'ingérence,
- les clauses de non-concurrence et de non-affiliation à un réseau concurrent restent valables aux yeux des tribunaux quand elle est limitée dans un temps (un an maxi) et une zone géographique raisonnables (en général, la zone d'exclusivité accordée par le contrat). Néanmoins, le franchiseur ne peut empêcher le franchisé d'exercer son métier ni d'amortir ses investissements. Celui-ci ne pourra tout simplement pas s'affilier à un réseau directement concurrent. Les modalités de transmission ou résiliation se prévoient dès la signature du contrat.⁽²⁸⁾

⁽²⁷⁾ émission «patron incognito» de M6 & expérience professionnelle personnelle

⁽²⁸⁾ jurisprudence Franchise &
<http://www.lesechosdelafanchise.com/dossiers/jurisprudence-et-franchise/comment-la-jurisprudence-affine-le-cadre-juridique-de-la-franchise-13105.php>

Ainsi d'une part, le contrat de franchise peut être rompu quasiment à tout moment si le franchiseur ne remplit pas ses obligations, d'autre part, le contrat est limité dans le temps et si le franchiseur ne remplit pas les attentes du franchisé, le contrat peut aisément ne pas être reconduit.

Les plus grandes difficultés du développement par la franchise indépendante résident dans :

- la promesse de rendre pérenne l'investissement du franchisé,
- l'harmonisation des objectifs (souvent à court terme) des franchisés avec les objectifs (souvent à plus long terme) du franchiseur,
- la prise en compte de personnalités très indépendantes dans les stratégies marketing de l'enseigne.

On peut penser que la recrudescence d'enseignes présentes sur le marché risque d'accroître le pouvoir de négociation du candidat à la franchise face au choix qui se présentera alors à lui. Il aura tout le loisir de faire marcher la pression concurrentielle face aux acteurs les moins bien établis. Cependant, la tendance actuelle est plutôt inverse dans la mesure où les exigences dans le choix du franchisé par le franchiseur se sont accrues encore cette année ⁽²⁹⁾.

IV.E. Le pouvoir de négociation des fournisseurs : des atouts pour l'enseigne

- La centrale d'achat permet à Entreprise X Café & Co d'avoir un avantage concurrentiel indéniable sur ses concurrents, d'autant plus sur un marché où le cours est très variable :

CAFÉ	05/01/13	Var. jour	Var. 1 janv.	Var. 52 sem.
Arabica - New York	147,200 cents/lb	+0,93%	+3,26%	-34,75 %
Robusta - Londres	2 000,000 \$/tonne	+0,20%	+2,20%	+11,11%

source bourse les échos

Néanmoins, les achats de matières premières évoluent peu dans l'ensemble tandis que les charges de personnel (+4% de 2004 à 2009) et les charges externes (loyers, énergie) des établissements de restauration sont en constante augmentation depuis les années 2000 et mettent à mal la rentabilité des structures ⁽³⁰⁾.

- Les équipementiers sont internationaux et puissants et la négociation individuelle est souvent difficile avec les distributeurs de matériel. La centrale d'achat permet de pallier à ce déséquilibre en négociant soit avec des regroupement de distributeurs, soit directement avec l'équipementier, mais la négociation dépend du développement de l'enseigne et de sa capacité à démontrer un volume prévisionnel intéressant.
- Nous ignorons si la production des produits vendus en franchise est intégrée à l'activité de l'enseigne. Si tel n'est pas le cas, il existe également des fournisseurs avec lesquels la centrale d'achat doit négocier, et donc une tension supplémentaire à prendre en compte.
- De la plate-forme logistique découle des prestations de transporteurs et la hausse de prix du carburant a provoqué l'accroissement des tensions.
- Les bailleurs, devant la recrudescence des enseignes à fort potentiel, n'hésitent pas à augmenter les tarifs en centre ville et en centre commercial, de manière prohibitive, créant un véritable frein au développement des réseaux. L'affiliation à un réseau s'avère déterminant dans une négociation.

⁽²⁹⁾ enquête annuelle 2012 - fff/Banque Populaire

⁽³⁰⁾ étude marché chr - EuroGroupConsulting

- Le réseau bancaire a souvent été vivement critiqué depuis la crise pour préférer la spéculation à l'économie réelle. A tel point qu'une nouvelle structure est en cours de création, la Banque Publique d'Investissement, pour pallier aux carences du système bancaire actuel, et qu'un projet de loi bancaire est en cours d'étude par le gouvernement pour 2013⁽³¹⁾. La frilosité actuelle des banques, au-delà de leur incapacité à outrepasser les règles concernant les crédits vues précédemment, représente également un véritable frein au développement. Néanmoins, la force des enseignes en réseau permet souvent de faire passer des dossiers de financement, là où d'autres auraient échoué ⁽¹⁶⁾.
- Les fonds d'investissement sont déjà intervenus lors d'une levée de fonds au travers de la holding Financière de l'intendance SA à hauteur de 20 M€ ⁽³²⁾ en 2001, 2003, 2007 & 2011. Le manque d'information plus précise à ce sujet n'a pas permis d'identifier le fournisseur de capitaux, ni la destination des fonds (Entreprise X Café & Co ou A la Carte). Seuls les comptes du franchiseur Wagram SA, de la holding sus-nommée et les articles sur lesquels sont fondés l'historique m'ont permis de chiffrer la levée de fonds. La dernière levée de fonds étant récente, il semble difficile de faire un nouvel appel.
- Le peu d'informations concernant les architectes, designers et les agences de communication ne m'ont pas permis d'identifier d'autres acteurs que l'agence Pulp et Dragon Rouge, et ne me permettent pas de juger de leur pouvoir de négociation, mais on peut supposer que l'équilibre est en faveur du franchiseur. La force d'un grand compte est plus élevée que celle d'un indépendant sur un marché concurrentiel comme celui-là.

⁽³¹⁾ *Réforme bancaire - le projet de loi*

⁽³²⁾ www.bilansgratuits.fr

V. ANALYSE S.W.O.T.

V.A. Les menaces et opportunités

	opportunités / <i>opportunities</i>	menaces / <i>threats</i>
macro-environnement	- extensibilité et croissance des marchés principal et générique - la structuration du marché support par les réseaux d'enseigne - la résistance des réseaux à la crise plus forte que les structures indépendantes	- le cycle de ralentissement du marché support qui perdure depuis 2009 - les difficultés rencontrées par les restaurateurs devant la hausse des charges + changement de TVA à venir - la baisse des créations d'entreprises - le renforcement des règles juridiques entourant la pratique de la franchise
cible	- niveau bas d'implication des franchisés dans la recherche d'un réseau - les principales motivations du franchisé dans ses choix en concordance avec les atouts de entreprise X Café & Co - attraction des modèles de réussite américains - les modèles américains mis à la sauce française sont appréciés par le public chauvin	- niveau très élevé d'implication des créateurs du marché environnant - la frilosité consécutive à la crise - la difficulté grandissante à trouver des financeurs - la difficulté grandissante à trouver l'implantation idéale - l'exigence de ROI rapide du futur franchisé - le chauvinisme français, frein au développement des enseignes trop typées américaines
prescripteur	les franchisés actuels sont convaincus et impliqués	le manque de maîtrise du concept par certains franchisés
fournisseur	- les banques financent plus facilement les affiliés à un réseau que les indépendants - possibilité de crédit-bail sur la majorité des équipements - équipementiers toujours plus innovants - montée en puissance d'internet dans la recherche d'informations - l'agence Pulp récompensée par la profession	- frilosité conjoncturelle des banques - crédits bancaires limités à l'apport en capital - volatilité des cours de matières premières - croissance des coûts de transport - montée en puissance des réseaux internet et complexité accrue - emplacements idéaux de plus en plus rares et bailleurs de plus en plus gourmands - fournisseurs d'équipements souvent puissants et structurés - levée de fonds < 5 ans
distributeur	- succès croissant des salons professionnels - succès croissant des médias numériques	- coût croissant des salons en fonction de leur succès - complexification d'internet
concurrence	oligopole restreint = 6 véritables acteurs aux positionnements très marqués les uns par rapport aux autres	- la puissance des nouveaux entrants potentiels - la concurrence très intense sur le marché de la restauration rapide - les pratiques dolosives de certaines enseignes qui ternissent la franchise dans son ensemble

V.B. Les forces / *strengths*

- choix judicieux de développement par la franchise et crédibilité de la structure, établie depuis 1994,
- croissance supérieure à la croissance du marché générique,
- choix judicieux de se diversifier sur un marché support en croissance constante,
- pratiques transparentes en tant que franchiseur et conformes aux attentes,
- site vitrine clair et volonté de community management,
- très bonne capacité de communication, présence sur les réseaux d'information à destination des franchisés,
- Starbucks est typique d'une réussite à l'américaine. La volonté affichée de francisation permet de jouer sur les deux tableaux : l'attraction pour les modèles américains et la réticence du chauvinisme,
- levée de fonds récente de 20 M€ au total,
- école de formation qui permet une bonne maîtrise des produits par les baristas et muffins à base de «mix» très aboutis permettant leur maîtrise par du personnel sous-qualifié,
- existence d'une centrale d'achat,
- capacité d'innovation et de remise en cause (nouveau concept 2011 et émission «patron incognito»),
- leadership particulier de Nicolas Riché,
- succès de la rénovation du design global auprès des professionnels de la communication.

V.C. Les faiblesses / *weaknesses*

- essoufflement du développement par la franchise,
- dilution du concept de base et, par conséquent, positionnement trop flou par rapport à la fois au marché principal et au marché support :
 - suiveur/imitateur de Starbucks mais différenciation insuffisante,
 - absence de différenciation par rapport aux QSR présents sur le marché support,
 - priorité donnée à l'optimisation de l'espace de restauration plutôt qu'à son confort,
 - manque d'adéquation du conditionnement des boissons chaudes avec le nomadisme,
- petite taille face aux géants, capacité financière plus faible que le leader Bert's, et a fortiori que Starbucks et Costa Coffee,
- couverture du territoire moins grande que le leader et moins rapide que le «rouleau compresseur» Starbucks,
- lieux d'implantation parfois inappropriés au nomadisme (ex. : 2ème étage d'un grand magasin à Bordeaux⁽³³⁾),
- l'enseigne imite un modèle typiquement américain risquant de réveiller le chauvinisme,
- accompagnement du franchisé trop limité dans sa phase de création,
- accompagnement du franchisé trop limité dans le suivi de son développement : contrôle trop faible du réseau par les animateurs et perte du contrôle de la réplique des process,
- disparition de l'esprit fondateur de service individualisé,
- le positionnement haut de gamme des prix manque de cohérence avec la promesse du métaproduit,
- le mantra de marque «take time for yourself!» manque de cohérence avec la réalité du terrain,
- irrégularité des rapports avec les influenceurs,
- absence de partenariats avec des réseaux bancaires ou immobiliers,
- sentiment faussé de notoriété qu'a la direction car elle est uniquement concentrée sur la métropole parisienne,
- absence de l'enseigne dans les médias spécialisés du marché environnant,
- difficulté d'adaptation du concept de coffee shop à une éventuelle évolution de la clientèle vers un autre type de consommation.

⁽³³⁾ émission «patron incognito» de M6

VI. DIAGNOSTIC & OPTIONS STRATEGIQUES

VI.A. Diagnostic

Entreprise X Café & Co, Starbucks à la française à l'origine, a agrandi sa gamme lui permettant d'accéder à un nouveau marché, la restauration rapide. Mais de ce fait, il passe d'une concurrence monopolistique à une concurrence intensive. Un certain manque de clairvoyance ne lui a pas permis de réaliser que sa nouvelle offre ne présentait pas d'attrait particulier. Sa position était déjà affectée par l'arrivée en force des enseignes anglo-saxonnes sur le marché des coffee shops. Ses avantages concurrentiels s'amenuisent encore face aux menaces du nouvel environnement. Cette étude nous amène à faire un constat qui me semble essentiel :

La défaillance du positionnement, traduite par :

- Le manque de différenciation sur le marché principal devant l'arrivée potentielle des anglo-saxons.
- Le manque d'antériorité et, donc, de crédibilité sur le nouveau marché support.
- Le manque de différenciation sur le marché support.
- Le manque de cohérence du couple produits/marché sur le marché support (prix élevés et produits moyens, inadéquation de certains produits et de certaines implantations au nomadisme).
- Le manque de cohérence du couple produit/marché sur le marché principal (prix moyen et prestation supérieure dans l'accompagnement au développement).
- L'insuffisance de l'accompagnement à la création.
- Le manque de contrôle du concept et perte de l'esprit fondateur.
- Le manque de cohérence de certains lieux d'implantation avec les attentes de nomadisme du marché support.
- Le manque de communication sur le marché environnant.

VI.C. Options stratégiques

Un étude de notoriété sur les marchés générique et environnant, ainsi qu'une enquête de satisfaction des consommateurs en coffee shop sont nécessaires, mais on peut doré et déjà tirer quelques options stratégiques de cette étude : retrouver la cohérence du couple produit/marché par un re-positionnement est une priorité, elle pourrait se faire par le bas, en adaptant le prix aux prestations, mais je pense que le pari de renforcer la position haut de gamme sera plus payante.

Réaction face à l'environnement externe

- se différencier de Starbucks par le caractère français de l'enseigne et de ses produits,
- se différencier des enseignes de QSR par le caractère cosy du coffee shop,
- imiter Starbucks dans sa façon de faciliter les ventes à emporter et renforcer la cohérence des lieux d'implantation avec le nomadisme,
- créer des liens privilégiés avec des réseaux d'agences immobilières pour dénicher les meilleurs emplacements,
- créer des liens privilégiés avec des réseaux bancaires pour faciliter le parcours du candidat.

Synergie économique et financière

➡ croissance interne

- réaliser le rapprochement avec l'enseigne A La Carte pour crédibiliser la présence sur le nouveau marché support,
- diversifier le développement par la franchise participative «tremplin» (participation du franchiseur au capital du franchisé avec un pacte d'associés dans lequel sont stipulées ses modalités de sortie),

- ➡ croissance externe
 - négocier le rachat à moindre coût de l'enseigne en redressement judiciaire Café Muffin,
- ➡ réduction des coûts
 - passer d'une stratégie de marque produit à une stratégie de marque ombrelle pour les deux enseignes.

Couple produits/marchés

- ➡ portefeuille d'activités
 - pratiquer la franchise participative en renfort de la franchise indépendante,
- ➡ segmentation et positionnement
 - augmenter les droits d'entrée et la redevance aux niveaux les plus élevés de la concurrence directe (30k€ et 6,5%),
 - développer la demande préférentielle de la marque en renforçant sa position dans les réseaux :
 - renforcer la communication sur la marque, en surfant sur la vague très positive de l'émission d'M6,
 - communiquer sur la réussite des meilleurs franchisés,
 - renforcer la présence sur les médias spécialisés du marché environnant,
 - tisser des liens plus étroits avec les réseaux influenceurs,
 - renforcer la position dans les circuits de distribution (salons, sites internet, etc),
 - se recentrer sur la promesse du mantra de marque au niveau de l'offre sur le marché support :
 - renforcer l'originalité des produits (ex. : faire du co-branding avec l'enseigne A La Carte ou avec des chefs cuisiniers de renom pour les produits de restauration),
 - coller au plus près de la tendance du nomadisme en augmentant la portabilité des boissons chaudes,
 - augmenter le confort individuel, et améliorer l'ambiance d'une manière générale,
 - augmenter la cohésion du réseau et le contrôle du développement, en augmentant la présence d'animateurs et en pratiquant la technique du client «mystère»,
 - segmenter le public visé (femmes, cadres supérieurs, etc) et adapter la communication à chaque cible,
 - renforcer la sélection des futurs franchisés par les qualités personnelles, plus que par les capacités financières, en s'appuyant sur la franchise participative,
 - développer l'image d'engagement social et de développement durable,
- ➡ couverture
 - continuer la stratégie spatiale extensive par la mixité succursalisme/franchise indépendante/franchise participative,
 - renforcer la présence dans des lieux déterminants (géo-merchandising stratégique),
 - inciter les managers existants à s'installer à leur compte.