**Feuillette**



En 2005, Jean-François et Laure Feuillette cherchent à acheter une boulangerie. Ils se rendent à Blois et tombent sous le charme d’une boulangerie-pâtisserie dans le cœur historique de la ville. Tous les deux sont issus d'un cursus pâtisserie : Jean-François est maître-pâtissier et Laure a en poche un CAP de pâtisserie et a fait des études de commerce. Ils sont passés par de grandes maisons de la pâtisserie : Ladurée, Pierre Hermé, Georges V ou encore Claude Bourguignon.

Ils reprennent la boulangerie et se lancent dans la fabrication de macarons. L'affaire fonctionne bien et la boulangerie devient trop petite.

Quatre ans plus tard, ils décident de voir plus grand et ouvrent leur première boutique à St-Gervais-la-Forêt au sud de Blois. L’aventure « Feuillette » commence. Ils choisissent un concept bien étudié : décoration en bois, feu de cheminée ou encore musique afin, disent-ils, que le client se sent chez lui.

Le succès est encore au rendez-vous, ils décident alors de se lancer en franchise pour développer leur concept à l'échelle nationale. Il leur a fallu près d'un an pour modéliser leur concept et construire les outils nécessaires à la franchise. Ce projet a nécessité un coût d’environ 100.000 euros. Feuillette, un concept de restauration boulangère haut de gamme qui profite pleinement des difficultés rencontrées par les boulangers traditionnels.

Le concept s'est tout d'abord développé en région Centre avec l'ouverture de cinq boulangeries à Blois, Tours et Vendôme.

En 2014, FEUILLETTE créé une franchise et recrute ses premiers franchisés. Les premières ouvertures se font à Poitiers et Bourges en 2015.

Fin 2018, deux anciens formateurs vente et production chez Feuillette travaillant avec Laure et Jean-François depuis le début de l’aventure développe leur franchise.

Début 2019 100% du réseau franchise souhaite ouvrir une deuxième boutique.

Le réseau se développe aujourd'hui sur toute la France avec pour ambition de doubler le réseau d’ici fin 2020. Chaque franchise est entièrement indépendante énergétiquement grâce à ses capteurs solaires. De plus, M. Feuillette a veillé à ce que les produits soient issus de filières équitables courtes. Sous une ambiance familiale, les salariés sont dotés d’une grande autonomie laissant place à la créativité. M. Feuillette entretient des relations de proximité avec ses salariés et prend, in fine, décisions en qualité de dirigeant. Afin de motiver ses salariés, il a mis en place un système de récompenses des meilleurs salariés du mois. Soucieux du bien-être de ses salariés, M. Feuillette a investi dans des formations et du matériel de pointe facilitant la manipulation des objets lourds.

**Mission 1 : L’entreprise Feuillette et le marché de la boulangerie**

**(Annexes 1 à 4)**

1. Présenter le marché de la boulangerie (offre, demande, prix).
2. Exposer les étapes nécessaires à la création de la franchise Feuillette.
3. Identifier le mode de production adoptée par Feuillette et déterminer les intérêts de cette stratégie.

**Mission 2 : L’entreprise Feuillette et la gestion** **de ses contrats**

**(Annexes 5 à 8)**

1. Préciser la nature du contrat et la relation entre les parties.
2. Expliquer les obligations des deux parties au contrat.
3. Repérer et caractériser le style de management de l’entreprise Feuillette.
4. Évaluer si Paul Duchemin peut quitter son entreprise et s’installer à proximité de l’entreprise feuillette.

**Mission 3 : L’entreprise Feuillette et son environnement**

**(Annexes 9 à 11)**

1. Identifier les parties prenantes qui interviennent au sein de l’entreprise Feuillette.
2. Repérer les externalités générées par l’implantation de la franchise de la boulangerie Feuillette.
3. Analyser les impacts de ces externalités sur le circuit économique
4. Identifier les finalités économiques, sociale et sociétale de l’entreprise Feuillette.

**Annexes**

Annexe 1 : Le marché de la boulangerie

Annexe 2 : Le marché de la boulangerie, viennoiserie et pâtisserie (BVP) industrielle conserve un bon potentiel de croissance

Annexe 3 : D'entrepreneurs à franchiseurs, un an de construction

Annexe 4 : Feuillette investit 7 M€ dans une ligne de précuit surgelé

Annexe 5 : Extrait du contrat de travail conclu entre M. Feuillette et M. Duchemin

Annexe 6 : La clause de non concurrence

Annexe 7 : Extrait de la décision de justice (Cour de cassation, Chambre sociale, du 15 novembre 2006)

Annexe 8 : Les parties prenantes d’une entreprise

Annexe 9 : La notion d’externalité

Annexe 10 : La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)

D’après une étude réalisée par la Confédération Nationale de la Boulangerie Pâtisserie Française, la boulangerie est un des secteurs les plus dynamiques. Cela se confirme depuis l’arrivée des sandwichs, des viennoiseries, des pains spéciaux, des confiseries au chocolat ainsi que des produits régionaux dans leurs rayons, ceci pour garder la clientèle et attirer de nouveaux consommateurs.

## La boulangerie : un marché évolutif : Malgré un changement des habitudes de consommation des Français, la boulangerie de quartier est toujours appréciée. Selon l’étude CREST effectuée en 2017, plus de 85 % des Français déclarent que la boulangerie est un passage quotidien incontournable, et la fréquentation actuelle des boulangeries-sandwicheries évolue sans cesse. Le coût de la baguette n’a cessé d’augmenter ces derniers temps. C’est l’une des conséquences de la hausse des prix des ingrédients tels que la farine et le beurre. Par ailleurs, les nouvelles exigences du public en termes de diversité, de qualité et de traçabilité font que le marché de la boulangerie dépend grandement de la demande des consommateurs, obligeant ainsi les boulangers à réinventer leurs produits. Ainsi, des pains plus digestes ont été conçus pour satisfaire une clientèle qui devient de plus en plus exigeante.

## Les avantages du secteur de la boulangerie : Plusieurs boulangers font face à une baisse de leur chiffre d’affaires. Face à cette situation, la restauration boulangère, le snacking et la diversification des produits pâtissiers en vente sont des solutions à adopter pour obtenir davantage de bénéfices et faire remonter les chiffres. Toutefois, les boulangeries possèdent des atouts considérables pour tenir tête aux chaînes de sandwicheries et aux fast-foods. Elles peuvent, en effet, s’appuyer sur la qualité de leur pain et des matières premières utilisées pour satisfaire leur clientèle. Puisque ce sont des commerces de proximité favoris en France, les boulangeries sont synonymes de travail artisanal, de goût, de qualité et d’authenticité pour les consommateurs. Cependant, malgré une baisse récente de la consommation, le pain reste néanmoins un aliment incontournable pour plus de 80 % des Français. De plus, le secteur de la boulangerie est en constante évolution, et détient plus de 60 % du marché du pain.

**Quels types de pains sont achetés ?** Les baguettes de tradition française ou classiques sont les plus consommées à 60 %, suivies des pains spéciaux (aux céréales, complet ou au seigle) à 50 %. 70 % des consommateurs déclarent que leur consommation est stable depuis 5 ans. Le pain bénéficie d’une très bonne image. De 50 à 70 % des consommateurs considèrent le pain «délicieux », « dont ils ne pourraient se passer » et sain. Les plus jeunes sont moins convaincus de sa caractéristique « santé » que les plus âgés.

**Et le pain bio ?** Seulement 29 % des interviewés achètent davantage de pain bio parce qu’ils le considèrent plus sain (20 %) et dans une moindre mesure pour des questions de respect de l’environnement ( 9 %).

*Source : http://www.artisans-gourmands.fr/project/etude-sur-le-marche-du-pain/*

**Annexe 2 : Le marché de la boulangerie, viennoiserie et pâtisserie (BVP) industrielle conserve un bon potentiel de croissance**

Le secteur industriel de la BVP poursuit sa croissance au détriment de la production artisanale. La capacité de renouvellement des différents débouchés commerciaux est le premier catalyseur de la croissance :

**La restauration rapide, canal de plus en plus concurrentiel, rénove ses concepts, son offre produits et services** : la restauration « fast-good », en plein essor, regroupe les nouveaux concepts de restauration rapide (Cojean, Exki, Bert’s,…) avec des produits frais, naturels ou biologiques ; McDonald’s diversifie son offre avec le lancement en avril 2012 d’un sandwich baguette face à la concurrence des sandwicheries ; La Mie Câline développe un nouveau concept « Atelier pain & restauration » pour augmenter les performances de son réseau…

#### Des évolutions contrastées selon les marchés : Un réservoir de croissance important existe compte tenu d’une fréquence d’achat encore faible. Le marché de la viennoiserie industrielle est « flat » en volume. Il est toujours desservi par sa mauvaise image nutritionnelle, la forte pression concurrentielle des MDD et premiers prix (de 0,8€ à 2,1€) et malgré des efforts d’innovation des industriels (gamme Graines de plaisir de Pasquier, Doucéréales de Harry’s,…).



 

*Source : http://www.artisans-gourmands.fr/project/etude-sur-le-marche-du-pain/*

**Annexe 3 : D'entrepreneurs à franchiseurs, un an de construction**

C’est en 2009 que ce concept se développe. Jean-François et Laure Feuillette quittent leur boulangerie de Blois pour une boutique plus vaste en périphérie, à Saint-Gervais-la-Forêt. Ils décident de se lancer en franchise pour développer leur concept à l'échelle nationale. Il leur a fallu près d'un an pour modéliser leur concept et construire les outils nécessaires à la franchise. Ce projet a nécessité un coût d’environ 100.000 euros. « C'était la première fois que nous réalisions un investissement dans de l'immatériel et pas dans du foncier ou des machines, souligne Laure Feuillette. C'était un pari risqué, qui nous a un peu angoissés. » Penser « process» « Heureusement, nous avons toujours fonctionné à l'aide de process clairs et précis, confie Laure Feuillette. Puisque nous devions piloter plusieurs boulangeries-pâtisseries à distance, nous avons élaboré des fiches très détaillées sur les recettes, les fiches de postes, les questions récurrentes des clients, etc. Bref, tout ce qui aide le personnel en boutique en notre absence et ne nous rend plus indispensables. » Ces éléments ont servi de base pour la rédaction du manuel opératoire, la « bible » de tout franchisé pour dupliquer correctement le concept du franchiseur.

Les entrepreneurs ont pris conseil auprès d’avocats spécialistes ~~e~~n franchise afin que les clients ne fassent pas de différence entre une succursale et une franchise. Les jeunes franchiseurs n'ont toutefois pas eu à recourir à un emprunt bancaire : leur trésorerie a suffi à régler les différentes dépenses, étalées sur plusieurs mois. En 2019, le réseau Feuillette compte désormais plus de 20 boutiques ayant opté chacune pour une société à responsabilité limitée dont la moitié en franchise, 250 salariés et plus de 14 millions d’euros de chiffre d’affaires. ~~«~~Même s'il sert du thé Mariage Frères et des sandwichs qui croustillent, Jean-François Feuillette ne s'enflamme pas : les pas-de-porte qu'il sélectionne « au feeling» sont situés sur des grands axes, en première couronne, pour accueillir une centaine de clients. « Bien que McDo n'est jamais très loin, nous avons beaucoup de leçons à prendre de l'enseigne américaine», argumente ce défenseur du bon goût à la française.

*Source : https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/franchise/articles/0600861679706-d-entrepreneurs-a-franchiseurs-un-an-de-construction-327779.php*

**Annexe 4 :** **Feuillette investit 7 M€ dans une ligne de précuit surgelé**

Après la création fin 2009 d’une plateforme d’expédition de 3500 m2, Feuillette se dote d’un nouvel outil de production : une ligne de précuit surgelé. Une nouvelle extension de 3.500 m2 et une étape stratégique pour l’entreprise vendéenne spécialisée dans la fabrication et la distribution de pains et viennoiseries. Un investissement de 7 M€ dont l’enjeu premier est la qualité du service apporté à son réseau de magasins. Feuillette - qui vient de franchir le cap des 200 points de vente - a produit cette année pour son réseau 3.000 tonnes de pain précuit (contre 300 tonnes en 2007). Pour optimiser encore la qualité des produits panifiés proposés aux consommateurs et rationaliser les étapes de fabrication en magasin, il lui fallait une solution sur-mesure. En s’équipant d’une ligne de production automatisée de pain précuit surgelé Mécatherm, Feuillette a choisi une technologie « qui reproduit mécaniquement la main de l’artisan pour ne pas altérer le produit ». Deux ans de recherches ont été nécessaires pour adapter le process aux exigences Feuillette. « Avec le précuit, nous facilitons la tâche à notre réseau ! Il y a 25 ans, nous sommes passés du stade d’artisan à celui d’industriel. Grâce à cet outil extrêmement pointu et à des procédés de fabrication et de surgélation parfaitement maîtrisés, Feuillette affirme sa volonté de servir aux consommateurs du bon pain frais toute la journée, tout juste sorti du four. En capitalisant sur le précuit surgelé, l’enseigne offre aux exploitants des magasins Feuillette et à leurs personnels un process ultramoderne au sein de leur terminal de cuisson. En effet, de cette méthode de fabrication découlent :

* un confort de travail supplémentaire grâce des process plus flexibles : suppression du temps de pousse, cuisson réduite à 10 à 15 minutes ;
* la maîtrise et le maintien de la qualité et de la valeur nutritive de chaque produit (la surgélation est un moyen de conservation naturel qui ne nécessite aucun ajout de conservateur) ;
* une cuisson en temps réel, quasi « à la demande » pour une juste fabrication de pains nécessaires (évitant ainsi la perte de produits…). Ainsi, Feuillette maîtrise plus que jamais tous les rouages de la boulangerie industrielle, avec une qualité de produits optimisée et encore plus de saveurs.

« La parfaite hygrométrie à tous les stades de fabrication et un pointage lent garantissent aux consommateurs un produit goûteux, aéré et croustillant. Par ailleurs, il n’y a aucune rupture dans la chaîne de production puisque toutes les étapes sont centralisées sur un seul poste en ligne continue.

*Source : https://www.franchise-commerce.fr/article-19461-le-reseau-la-mie-caline-se-dote-d-un-nouvel-outil-de-production.html*

**Annexe 5 : Extrait du contrat de travail conclu entre M. Feuillette et M. Duchemin**

Entre les soussignés :

L’entreprise Feuillette immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Blois représentée par M. Jean-François Feuillette, agissant en sa qualité de dirigeant. D’une part, Et M. Paul Duchemin, de nationalité française, Né le 02 février 1973 à Blois, demeurant au 8 impasse des fougères à Blois. D’autre part, Il est arrêté et convenu ce qui suit :

Article 1 : Engagement

 Vous êtes engagé à compter du 01/01/2019 au sein de la société Feuillette, sous réserve du résultat favorable de la visite médicale d'embauche.

Article 2 : Fonctions exercées

 Vous exercerez les fonctions de pâtissier. Vous vous engagez à vous conformer aux dispositions conventionnelles en vigueur dans la société Feuillette. Actuellement, est applicable la Convention Collective n°3215.

 Article 3 : Lieu de travail et clause de mobilité

Votre lieu de travail sera le siège de la société, actuellement situé 6, rue de République à Blois.

Ce lieu de travail ou le service auquel vous êtes affecté(e) pourra être modifié en fonction des évolutions internes de l’entreprise. Les délais de prévenance pour ces éventuelles modifications respecteront les dispositions légales. A ce titre, vous acceptez tout changement de lieu de travail dans la région Ile de France.

Article 4 : Durée du contrat et période d’essai

Le présent contrat est conclu pour une durée déterminée, du 1/01/2019 au 31/09/2019 pour le remplacement d’un salarié absent. Les 30 premiers jours de son exécution soit du 1/01/2019 au 31/01/2019 constituent une période d'essai, au cours de laquelle chacune des parties pourra mettre fin sans indemnité d'aucune sorte, à charge pour la partie qui rompt la période d’essai de respecter les dispositions légales et conventionnelles.

 Article 5 : Rémunération

 Votre rémunération annuelle brute est fixée à 16 500 €, soit une rémunération versée en douze mensualités d’un montant forfaitaire brut de 1375€. Cette rémunération revêt un caractère forfaitaire et prend en considération tout dépassement que vous serez amenée à réaliser à votre initiative.

Article 6 : Durée du travail

En fonction de l’accord de l’entreprise

Article 7 : Clause de non-concurrence

Compte tenu de ses fonctions de boulangers et des liens privilégiés développés avec notre clientèle. Monsieur Paul Duchemin s’engage après rupture de son contrat de travail à ne pas exercer, sous quelques formes que ce soit, une activité concurrente à celle de la boulangerie.

*Source : interne*

**Annexe 6 : La clause de non concurrence**

La clause de non concurrence interdit au salarié d’exercer une activité concurrente à celle de son employeur, pour son propre compte ou pour un tiers. Elle doit respecter des conditions cumulatives :

* être indispensable à la protection des intérêts légitimes de l’entreprise ;
* être limitée dans le temps et dans l’espace ;
* tenir compte des spécificités de l’emploi du salarié ;
* comporter une contrepartie financière au profit du salarié.

*Source : http://www.legifrance.fr*

**Annexe 7 : extrait de la décision de justice (Cour de cassation, Chambre sociale, du 15 novembre 2006)**

Attendu que M. X..., engagé le 2 juillet 1989 par la société Monier, aux droits de laquelle vient la société Comasud, employé en dernier lieu comme agent technico-commercial, a démissionné le 30 novembre 2002 ; que son contrat de travail contenait une clause de non-concurrence, lui interdisant d'exercer directement ou indirectement une activité susceptible de concurrencer la société, pendant deux ans, et dans le département ainsi que dans trois départements limitrophes et prévoyant la perception d'une indemnité spéciale à la fin de la durée de non concurrence, "égale à un dixième du salaire brut perçu au mois de janvier de la dernière année d'activité au sein de la société, durant le nombre de mois composant la période de non-concurrence" ; que contestant la validité de cette clause, il a saisi la juridiction prud'homale ; que la cour d'appel a fait droit à sa demande en décidant que la contrepartie financière prévue au contrat qui ne s'élevait qu'à l'équivalent de 2,4 mois de salaire pour une durée d'exécution de la clause de non-concurrence de 24 mois était dérisoire, eu égard aux importantes restrictions auxquelles était soumis le salarié, disproportionnées par rapport à l'indemnité mensuelle qui devait en être la contrepartie ; [...]

Attendu que la société Comasud fait grief à l'arrêt attaqué (Grenoble, 28 juin 2004), d'avoir déclaré illicite la clause de non-concurrence et de l'avoir condamnée à verser au salarié diverses sommes [...]

Mais attendu qu'une contrepartie financière dérisoire à la clause de non-concurrence contenue dans un contrat de travail équivaut à une absence de contrepartie ;

PAR CES MOTIFS : REJETTE le pourvoi ; [...]

*Source :**http://www.legifrance.fr*

**Annexe 8 : Les parties prenantes d’une entreprise**

Les parties prenantes actives prennent part aux décisions de l'entreprise (les salariés, les dirigeants, les actionnaires, etc.) alors que les parties prenantes passives subissent les décisions de l'entreprise (les concurrents notamment). Les parties prenantes se distinguent par leurs apports respectifs. Chaque partie prenante apporte quelque chose à l'entreprise, ce qui lui confère un pouvoir et elle attend un retour de cet apport.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Parties prenantes** | **Apport** | **Pouvoir** | **Attentes** |
| **Salariés** | Force de travail | Les représentants du personnel et leurs droits sociaux (exemples : le [droit de grève](https://contrat-de-travail.ooreka.fr/astuce/voir/275669/droit-de-greve-comment-ca-marche), le [droit d'alerte et le droit de retrait](https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/293211/droit-d-alerte-et-de-retrait-des-salaries), etc.) | Rémunérations, y compris les [avantages en nature](https://comptabilite.ooreka.fr/astuce/voir/487293/avantages-en-nature), la participation, l'[intéressement](https://epargne-salariale.ooreka.fr/comprendre/participation-et-interessement), etc. ainsi qu'un bien-être au travail |
| **Les actionnaires** | Les capitaux | Leur droit de vote aux assemblées générales des actionnaires (exemple, voir les [types d'assemblées générales de SA](https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/286781/types-d-assemblees-generales-des-actionnaires-de-sa)) | [Dividendes](https://creation-entreprise.ooreka.fr/astuce/voir/578331/dividendes) |
| **Les clients** | Le chiffre d'affaires de la société | Diminuer leurs achats, se regrouper en association de consommateurs, etc. | Des produits de qualité et des prix les plus faibles |
| **Les fournisseurs** | Les matières premières, les consommations intermédiaires, etc. | Augmenter les prix d'achat | Être payés à temps |
| **Les banques** | Les capitaux empruntés | Refuser les emprunts | Les intérêts des emprunts |

*Source : https://grh.ooreka.fr/astuce/voir/676223/parties-prenantes*

**Annexe 9 : La notion d’externalité**

Les économistes désignent par « externalité » ou « effet externe » le fait que l'activité de production ou de consommation d'un agent affecte le bien-être d'un autre sans qu'aucun des deux reçoive ou paye une compensation pour cet effet. Une externalité présente ainsi deux traits caractéristiques. D'une part, elle concerne un effet secondaire, une retombée extérieure d'une activité principale de production ou de consommation. D'autre part, l'interaction entre l'émetteur et le récepteur de cet effet ne s'accompagne d'aucune contrepartie marchande. Une externalité peut être positive ou négative selon que sa conséquence sur le bien-être est favorable ou défavorable. La pollution sous toutes ses formes est un exemple typique d'externalité négative : lorsqu'une usine rejette des déchets dans l'environnement, elle inflige, sans contrepartie, une nuisance aux habitants de la région.

*Source : https://www.universalis.fr/encyclopedie/externalite-economie/*

**Annexe 10 : La Responsabilité sociétale des entreprises (RSE)**

La responsabilité sociétale (ou sociale) des entreprises (RSE) est la prise en compte par celles-ci, sur une base volontaire, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités et dans leurs interactions avec les autres acteurs, appelés "parties prenantes". La Commission européenne définit la RSE comme étant l’intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Il s'agit d'intégrer les préoccupations sociales et environnementales dans les stratégies des entreprises et dans leurs activités opérationnelles. La notion de responsabilité sociétale des entreprises est apparue dans les années 1960 dans la littérature anglo-américaine consacrée aux entreprises. Elle est la conséquence des demandes émanant d'associations écologiques et humanitaires de mieux prendre en compte les impacts sociaux et environnementaux des activités des entreprises. Elle est la déclinaison à l'entreprise des concepts de développement durable. La Responsabilité sociale des entreprises est un des moyens pour atteindre l'objectif défini lors du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000 : permettre à l'Union européenne de "devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale".

*Source : http://www.toupie.org/Dictionnaire/Rse.htm*