BREVET DE TECHNICIEN SUPÉRIEUR

CULTURE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET MANAGÉRIALE

Épreuve commune à plusieurs BTS tertiaires, dont le BTS MCO (épreuve E4) et le BTS NDRC (épreuve E3)

SUJET AU FORMAT DE L'EXAMEN N° 8

Durée : 4 heures

Coefficient : 3

Matériel autorisé :

Aucun matériel n'est autorisé (calculatrice interdite).

Aucun document n'est autorisé.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

Le sujet comporte 12 pages, numérotées de 1/12 à 12/12.

Le sujet se compose d'un contexte, de trois missions et d'un dossier documentaire de 16 annexes. Les missions peuvent être traitées dans l'ordre de votre choix.

Sujet d'entraînement rédigé au format de l'épreuve par espacecommercial.fr pour un devoir sur table ou un examen blanc. L'entreprise, les personnes, les données et les situations sont fictives.

Bowl & Graine

Contexte du sujet

Bowl & Graine est un réseau de restauration rapide « saine » fondé à Bordeaux en 2018 par Anaïs Dufourcq, ancienne cheffe de produit dans l'industrie agroalimentaire, et Julien Castaing, cuisinier. La société par actions simplifiée (SAS) Bowl & Graine, dont les deux fondateurs détiennent la totalité du capital, conçoit les recettes, sélectionne les fournisseurs, forme les équipes et anime le réseau ; Anaïs Dufourcq la préside.

Le concept repose sur des bols composés à la demande : céréales, légumineuses, légumes de saison, protéines végétales ou animales et sauces préparées chaque matin dans chaque restaurant. En octobre 2026, le réseau compte 22 restaurants en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie et dans les Pays de la Loire : 5 succursales, exploitées par la SAS dans l'agglomération bordelaise, et 17 restaurants franchisés, exploités par des entrepreneurs indépendants qui versent au franchiseur un droit d'entrée et des redevances. Depuis 2022, une application de commande et de fidélité permet de commander à l'avance et de cumuler des points ; elle comptait 41 000 utilisateurs actifs fin 2025.

En 2025, les restaurants du réseau ont réalisé 14,6 millions d'euros de ventes hors taxes. La SAS, qui employait 74 salariés au siège et dans les succursales fin 2025, a réalisé un chiffre d'affaires de 4,8 millions d'euros pour un résultat net de 60 000 €.

L'automne 2026 est décisif. La concurrence s'intensifie sur le créneau du « sain », les plateformes de livraison réalisent désormais 22 % des ventes du réseau, et l'une d'elles vient de lancer sa propre marque de bowls après avoir rompu des négociations avec Bowl & Graine. Les fondateurs visent 40 restaurants en 2030 et une première implantation en Espagne, mais un franchisé conteste son contrat et le comité des franchisés réclame davantage de concertation. « Nous avons prouvé qu'on peut manger vite sans manger mal ; il faut maintenant grandir sans perdre la confiance de nos franchisés ni la maîtrise de notre concept », résume Anaïs Dufourcq.

Vous êtes chargé(e) de mission auprès d'Anaïs Dufourcq. Elle vous confie trois missions : analyser un marché de la restauration rapide en mutation (mission 1), développer le réseau en France et à l'étranger (mission 2), piloter un réseau d'entrepreneurs indépendants et ses données (mission 3).

Travail à faire

En vous appuyant sur vos connaissances, sur le contexte et sur le dossier documentaire, vous traiterez les trois missions. Mobilisez les notions et les apports théoriques du programme lorsqu'ils éclairent la question posée, en montrant leur lien avec la situation. Les réponses sont rédigées et argumentées ; les questions juridiques appellent un raisonnement juridique structuré (faits, problème de droit, règle, application, solution).

Mission 1 – Analyser un marché de la restauration rapide en mutation (annexes 2 à 7)

En octobre 2026, Anaïs Dufourcq prépare le plan stratégique 2027-2030 qu'elle présentera aux franchisés en décembre. Les ventes du réseau progressent, mais le créneau de la restauration « saine » attire de nouveaux concurrents, les commandes passées par les plateformes de livraison pèsent sur les marges et la négociation d'un partenariat avec l'une d'elles a tourné court. Elle vous demande d'analyser les évolutions du marché et la position du réseau face aux plateformes.

1.1 Caractériser les évolutions de la demande et de la concurrence sur le marché de la restauration rapide.

1.2 Analyser la dépendance du réseau Bowl & Graine à l'égard des plateformes de livraison et apprécier le rôle de son application pour la réduire.

De mars à septembre 2026, Bowl & Graine a négocié avec la plateforme Livrizo un partenariat exclusif de trois ans. À la demande de Livrizo, elle lui a communiqué en avril, dans un espace de données marqué « confidentiel », les ventes de chacun de ses restaurants et de chacune de ses recettes. Le 18 septembre, deux jours avant la signature prévue, Livrizo a mis fin aux négociations sans donner de motif. Le 5 octobre, elle a lancé sa propre marque de bowls, Bolénia, dont les six recettes reproduisent les six meilleures ventes de Bowl & Graine, à des prix inférieurs de 10 %.

1.3 Déterminer, en mobilisant un raisonnement juridique, si Bowl & Graine peut obtenir réparation de la société Livrizo.

Mission 2 – Développer le réseau en France et à l'étranger (annexes 8 à 12)

Bowl & Graine veut compter 40 restaurants en France en 2030 et ouvrir ses premiers restaurants en Espagne. La direction hésite entre deux voies de développement, dont l'une suppose l'entrée d'un fournisseur au capital de la SAS ; un groupe de restauration de Bilbao souhaite par ailleurs exploiter la marque en Espagne. Dans le même temps, un franchisé installé depuis le printemps conteste son contrat. Anaïs Dufourcq vous demande de préparer ses décisions.

2.1 Comparer les deux voies de développement envisagées par la direction, en tenant compte de leur financement.

2.2 Montrer que la marque Bowl & Graine est une ressource essentielle du réseau et proposer les moyens de la protéger en vue de l'implantation en Espagne.

Le 9 janvier 2026, Adrien Lartigau a reçu le document d'information précontractuelle de Bowl & Graine, selon lequel aucun franchisé n'avait quitté le réseau en 2025 ; le 16 janvier, le directeur du développement lui a confirmé par courriel qu'aucun restaurant n'avait fermé. Il a signé le 2 février un contrat de franchise pour un restaurant à Mont-de-Marsan, ouvert le 4 mai. En septembre, il a appris que les contrats des franchisés d'Agen et de Périgueux avaient été résiliés en 2025, après la fermeture de leur restaurant. Le 6 octobre 2026, son avocat a demandé l'annulation du contrat.

2.3 Déterminer, à l'aide d'un raisonnement juridique, si Adrien Lartigau peut obtenir l'annulation de son contrat de franchise.

Mission 3 – Piloter un réseau d'entrepreneurs indépendants et ses données (annexes 13 à 16)

En trois ans, le réseau est passé de 13 à 22 restaurants. Lors du comité des franchisés de septembre, plusieurs franchisés ont contesté les promotions décidées par le siège et réclamé l'accès aux données de l'application ; dans les restaurants, les équipes changent sans cesse. Une cliente conteste en outre l'usage qui a été fait de ses données. Anaïs Dufourcq vous demande de l'aider à repenser le pilotage du réseau et l'usage des données de ses clients.

3.1 Analyser les sources de tension entre le franchiseur et les franchisés du réseau.

3.2 Proposer des leviers pour motiver et fidéliser les équipes des restaurants, en tenant compte de l'indépendance des franchisés.

3.3 Montrer que les données de l'application peuvent améliorer le pilotage du réseau.

Laura Haramboure commande depuis 2023 au restaurant franchisé de Bayonne avec l'application ; à son inscription, elle a refusé de recevoir des offres commerciales. En septembre 2026, elle a pourtant reçu des SMS publicitaires de ce restaurant, dont le franchisé avait exporté depuis l'application les numéros de ses clients. Le 12 octobre, elle a demandé à Bowl & Graine la copie de ses données et leur effacement. Le service client lui a répondu que Bowl & Graine n'était qu'un « prestataire technique » et qu'elle devait s'adresser au franchisé, « seul responsable des données de ses clients » selon le contrat de franchise.

3.4 Déterminer, en mobilisant un raisonnement juridique, si Bowl & Graine pouvait renvoyer Laura Haramboure vers le franchisé de Bayonne.

Dossier documentaire

Annexe	Titre	Mission	Page
1	Bowl & Graine en chiffres (2023-2025)	Toutes	4
2	Entretien avec Anaïs Dufourcq, présidente de Bowl & Graine	1	4
3	Restauration rapide : le goût du sain, la course au prix	1	5
4	La restauration rapide en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie et dans les Pays de la Loire	1	6
5	Livraison de repas : les plateformes au centre du jeu	1	6
6	Ventes et marges par canal de commande en 2025	1	7
7	Les négociations avec Livrizo : chronologie et textes juridiques	1	7
8	Deux voies pour atteindre quarante restaurants en 2030	2	8
9	La marque Bowl & Graine et le projet espagnol	2	8
10	La franchise et l'information du candidat franchisé	2	9
11	Le dossier du restaurant de Mont-de-Marsan	2	9
12	Le consentement du cocontractant : textes juridiques	2	10
13	Franchise : animer un réseau de chefs d'entreprise	3	10
14	Compte rendu du comité des franchisés du 29 septembre 2026	3	11
15	Les équipes des restaurants : indicateurs et enquête	3	11
16	L'application, ses données et la demande de Laura Haramboure	3	12

Annexe 1 – Bowl & Graine en chiffres (2023-2025)

Indicateur	2023	2024	2025
Restaurants au 31 décembre	13	17	20
dont succursales, exploitées par la SAS	5	5	5
dont restaurants franchisés	8	12	15
Restaurants franchisés ouverts dans l'année	3	4	5
Restaurants franchisés fermés dans l'année (contrat résilié)	0	0	2
Ventes HT de l'ensemble des restaurants du réseau	9,2 M€	12,0 M€	14,6 M€
Évolution des ventes du réseau	–	+ 30,4 %	+ 21,7 %
dont ventes des succursales	3,6 M€	3,8 M€	3,9 M€
Part des ventes du réseau consommées sur place	50 %	45 %	41 %
Part des ventes à emporter commandées au comptoir	27 %	25 %	22 %
Part des ventes commandées dans l'application (retrait au restaurant)	9 %	12 %	15 %
Part des ventes commandées sur les plateformes de livraison	14 %	18 %	22 %
Téléchargements cumulés de l'application	48 000	92 000	151 000
Utilisateurs actifs de l'application (au moins une commande d'octobre à décembre)	14 000	26 000	41 000
Chiffre d'affaires de la SAS Bowl & Graine	4 082 000 €	4 494 000 €	4 799 000 €
dont redevances et droits d'entrée versés par les franchisés	482 000 €	694 000 €	899 000 €
Résultat net de la SAS	95 000 €	140 000 €	60 000 €
Résultat net en % du chiffre d'affaires de la SAS	2,3 %	3,1 %	1,3 %
Effectif de la SAS au 31 décembre (siège et succursales)	58	66	74

Redevances : 5 % des ventes HT des franchisés (redevance d'exploitation) et 2 % (redevance de communication, affectée aux campagnes du réseau) ; droit d'entrée de 30 000 € HT par restaurant ouvert. En octobre 2026 : 22 restaurants, dont 17 franchisés (ouvertures de Mont-de-Marsan en mai et de Perpignan en septembre). Capital de la SAS détenu à 60 % par Anaïs Dufourcq et à 40 % par Julien Castaing. Source : direction administrative et financière de Bowl & Graine, octobre 2026.

Annexe 2 – Entretien avec Anaïs Dufourcq, présidente de Bowl & Graine

D'après un entretien publié par un magazine économique de Nouvelle-Aquitaine, octobre 2026.

Comment est né Bowl & Graine ?

« En 2018, je travaillais dans l'agroalimentaire et je déjeunais d'un sandwich avalé devant mon écran. Julien, cuisinier, rêvait

d'une cuisine rapide qui ne sacrifie ni le goût ni la saison. Nous avons ouvert un premier restaurant aux Chartrons : des bols composés à la demande, avec des céréales, des légumineuses, des légumes de saison et des sauces préparées chaque matin sur place. Notre promesse tient en une phrase : manger vite sans manger mal. »

Pourquoi avoir choisi la franchise ?
« Après la crise sanitaire, nous avions cinq restaurants à Bordeaux et beaucoup de demandes d'entrepreneurs. Ouvrir seuls aurait pris des années et exigé des millions que nous n'avions pas. La franchise permet à des entrepreneurs d'investir dans leur propre restaurant avec notre marque, nos recettes et notre accompagnement. Le premier restaurant franchisé a ouvert à Toulouse en 2021 ; nous en comptons dix-sept aujourd'hui. Tout n'a pas réussi : en 2025, deux franchisés ont fermé, à Agen et à Périgueux. Ces échecs nous obligent à mieux choisir nos villes et à mieux accompagner nos franchisés. »

Le marché est-il encore porteur ?
« La demande est là : les jeunes actifs et les étudiants veulent manger équilibré, souvent végétarien, en moins de trente minutes. Mais tout le monde se dit "sain" désormais : les chaînes de poke bowls, les boulangeries qui vendent des salades, les supermarchés et leurs rayons de plats frais. Les clients comparent les prix : depuis la flambée des prix alimentaires, un panier à plus de 13 euros fait réfléchir. Et le télétravail vide les quartiers de bureaux le lundi et le vendredi. »

Quelle place occupent les plateformes de livraison ?
« Elles nous ont apporté des clients que nous n'aurions jamais touchés, surtout le soir et le week-end. Mais elles prélèvent 30 % du montant de chaque commande et décident de notre visibilité dans leur application. Quand elles réalisent plus d'un cinquième de nos ventes, la dépendance devient un risque. Nous avons négocié pendant six mois un partenariat avec l'une d'elles ; elle s'est retirée au dernier moment et vend aujourd'hui sa propre marque de bowls. J'ai été naïve : nous lui avions ouvert nos chiffres. »

Votre application peut-elle changer la donne ?
« C'est notre meilleur outil pour retrouver une relation directe avec nos clients : pas de commission, un programme de fidélité, des offres ciblées. Elle représente déjà 15 % de nos ventes. Mais elle coûte cher à faire vivre, elle ne livre pas, et personne n'installe une application par restaurant : il faut donner aux clients de bonnes raisons de l'utiliser. »

Quels sont vos projets ?
« Atteindre quarante restaurants en 2030 et ouvrir l'Espagne avec un partenaire de Bilbao. Nous hésitons entre continuer en franchise et ouvrir davantage de succursales ; l'un de nos fournisseurs nous propose d'entrer au capital. Julien et moi tenons à garder la main sur le concept : c'est ce qui nous a fait réussir. »

Comment animez-vous un réseau qui grandit si vite ?
« Au début, je connaissais chaque restaurant et chaque équipe. Ce n'est plus possible. Les franchisés sont des chefs d'entreprise, pas des employés : ils nous reprochent de décider sans eux, par exemple pour les promotions de l'application. Dans les restaurants, les équipes changent sans cesse : nos équipiers sont souvent des étudiants, le travail aux heures de pointe est intense, et les cuisiniers sont très difficiles à recruter. »

Annexe 3 – Restauration rapide : le goût du sain, la course au prix

D'après un magazine professionnel de la restauration, septembre 2026.

La restauration rapide continue de gagner du terrain sur le repas servi à table. Pause déjeuner raccourcie, budgets serrés après la flambée des prix alimentaires de 2022 et 2023, envie de manger « où l'on veut, quand on veut » : tout pousse les consommateurs vers des formules rapides, à emporter ou livrées. Mais la clientèle a changé. Les moins de 35 ans réduisent leur consommation de viande, réclament des produits frais, de saison et d'origine connue, et veulent savoir ce qu'ils mangent. Le sandwich et le burger restent les plus vendus, mais ce sont les bols composés, les poke bowls et les salades qui progressent le plus vite.

L'offre suit, et se multiplie. Les chaînes spécialisées ouvrent des points de vente à un rythme soutenu, les boulangeries étoffent leur offre salée, les supermarchés de centre-ville installent des rayons de plats frais à emporter. Les plateformes de livraison, enfin, lancent leurs propres marques, préparées par des cuisines partenaires et vendues uniquement en ligne. « Le créneau du sain n'est plus une niche : tout le monde le revendique, et le client a l'embarras du choix », résume un consultant. Dans les centres-villes, les meilleurs emplacements se paient cher, et le télétravail a vidé les quartiers de bureaux une partie de la semaine.

Les contraintes environnementales s'ajoutent. Depuis le 1er janvier 2023, les établissements de restauration capables d'accueillir au moins vingt personnes doivent servir les repas et boissons consommés sur place dans de la vaisselle réemployable ; depuis le 1er janvier 2024, le tri à la source des biodéchets est généralisé à tous les professionnels. Lave-vaisselle, place pour le stockage, temps de travail : l'adaptation a un coût, mais certaines enseignes en font un argument d'image.

Les prix des matières premières restent instables : sécheresses, gelées tardives ou orages font varier fortement le prix des légumes frais, et les enseignes qui revendiquent des approvisionnements régionaux doivent sécuriser leurs fournisseurs. Les marges se tendent. « La croissance du marché masque une sélection sévère : les concepts qui ne se distinguent ni par le prix, ni par la qualité, ni par le service disparaîtront », prévient le consultant.

Annexe 4 – La restauration rapide en Nouvelle-Aquitaine, en Occitanie et dans les Pays de la Loire

D'après une étude d'un cabinet de conseil spécialisé dans la restauration, réalisée en 2026 pour un groupement de restaurateurs (données arrondies).

Part des ventes réalisées en livraison : 17 % en 2023, 21 % en 2025. Ticket moyen : 11,40 € en 2023, 12,30 € en 2025. Points de vente de restauration « saine » : 520 en 2023, 700 en 2025 (+ 34,6 %) ; ventes moyennes par point de vente : 731 milliers d'euros en 2023, 671 milliers en 2025 (– 8,1 %). Part de Bowl & Graine dans les ventes de restauration « saine » des trois régions : 2,4 % en 2023, 3,1 % en 2025.

Enquête auprès de 1 500 consommateurs (2023 puis 2025). Choisissent d'abord un restaurant rapide pour son offre « saine » : 31 % puis 39 % des 18-34 ans. Comparent les prix avant de commander : 58 % puis 66 %. Commandent au moins une fois par semaine par une application : 24 % puis 33 %.

Ventes de restauration rapide par segment.

Segment	Ventes 2023 (M€)	Ventes 2025 (M€)	Évolution 2023-2025	Part des ventes en 2025
Burgers	1 480	1 560	+ 5,4 %	26,9 %
Sandwicheries et boulangeries (offre salée)	1 650	1 700	+ 3,0 %	29,3 %
Pizzas	720	735	+ 2,1 %	12,7 %
Cuisine asiatique et poke bowls	560	680	+ 21,4 %	11,7 %
Restauration « saine » (bowls, salades, soupes)	380	470	+ 23,7 %	8,1 %
Autres (kebabs, tacos, crêpes…)	610	655	+ 7,4 %	11,3 %
Total	5 400	5 800	+ 7,4 %	100,0 %

Source : cabinet de conseil spécialisé dans la restauration, juin 2026.

Annexe 5 – Livraison de repas : les plateformes au centre du jeu

D'après un quotidien économique national, juin 2026.

Commander son déjeuner en trois clics est devenu un réflexe pour une partie des citadins. Les plateformes de livraison de repas mettent en relation trois groupes d'utilisateurs : les restaurants, qui y présentent leur carte, les consommateurs, qui commandent et paient dans l'application, et les livreurs, le plus souvent indépendants. Chaque groupe gagne à la présence des deux autres : un large choix de restaurants fait venir les clients, l'afflux de commandes attire les livreurs, et des livreurs nombreux rendent la livraison plus rapide, ce qui attire à son tour de nouveaux restaurants. Ce cercle, vertueux pour la plateforme, explique que le secteur se concentre autour de quelques acteurs.

Pour un restaurant, être absent des plateformes revient à disparaître d'une partie du marché. Elles apportent une clientèle nouvelle, souvent le soir et le week-end, et se chargent de la livraison. Mais le prix est élevé : une commission de 25 à 35 % du montant de chaque commande, à laquelle s'ajoutent, pour qui veut apparaître en tête des résultats, des frais de mise en avant. Les conditions générales, identiques pour tous les restaurants, ne se négocient guère, sauf pour les très grandes chaînes. Beaucoup de restaurateurs ont relevé leurs prix sur les plateformes, au risque de décourager les clients.

Les plateformes disposent surtout d'une ressource que les restaurants n'ont pas : les données de millions de commandes. Elles savent quels plats se vendent, à quelle heure, dans quel quartier et à quel prix. Plusieurs d'entre elles ont lancé leurs propres marques « virtuelles », sans salle ni enseigne, préparées dans des cuisines partenaires et mises en avant sur leur page d'accueil. « La plateforme devient à la fois l'intermédiaire et le concurrent de ses restaurants partenaires », s'inquiète le dirigeant d'un réseau de restauration.

Pour reprendre la main, les enseignes développent leurs propres canaux : site de commande, application, retrait au comptoir, programmes de fidélité qui récompensent la commande directe. L'exercice a ses limites. Une application coûte cher à développer et à faire connaître, les consommateurs n'installent pas une application par restaurant, et la livraison suppose une organisation que peu d'enseignes maîtrisent. « Les plateformes resteront indispensables pour conquérir de nouveaux clients ; l'enjeu est de ne pas leur laisser la relation avec les clients fidèles », résume un spécialiste du commerce en ligne.

Annexe 6 – Ventes et marges par canal de commande en 2025

D'après le contrôle de gestion de Bowl & Graine (moyenne des cinq succursales), septembre 2026.

Lecture : une commande passée sur une plateforme rapporte en moyenne 6,34 € de marge après coûts directs, soit 36,0 % de son montant HT. Pour un restaurant franchisé, les redevances (7 % des ventes HT, ventes des plateformes comprises) ramènent cette marge à 5,11 €, soit 29,0 %. D'après une enquête de juin 2026, 38 % des clients des plateformes commandaient pour la première fois chez Bowl & Graine ; les utilisateurs actifs de l'application passent en moyenne 3,8 commandes par an. L'application a coûté 280 000 € à la SAS en 2025 (développement, hébergement, maintenance) ; elle ne propose pas la livraison.

Valeurs moyennes par commande (en euros HT).

Indicateur	Sur place	À emporter (comptoir)	Application (retrait)	Plateformes (livraison)
Part des ventes des succursales	40 %	23 %	16 %	21 %
Panier moyen	12,80 €	11,90 €	14,20 €	17,60 €
Ingrédients (30 % du panier)	3,84 €	3,57 €	4,26 €	5,28 €
Emballage ou lavage de la vaisselle	0,30 €	0,60 €	0,60 €	0,70 €
Commission de la plateforme (30 %)	–	–	–	5,28 €
Paiement en ligne et récompenses de fidélité (5 %)	–	–	0,71 €	–
Marge après coûts directs	8,66 €	7,73 €	8,63 €	6,34 €
Marge après coûts directs en % du panier	67,7 %	65,0 %	60,8 %	36,0 %

Source : contrôle de gestion de Bowl & Graine, septembre 2026.

Annexe 7 – Les négociations avec Livrizo : chronologie et textes juridiques

D'après des documents internes de Bowl & Graine (octobre 2026) et le Code civil (articles en vigueur en octobre 2026), extraits reformulés.

Chronologie établie par Anaïs Dufourcq.

3 mars 2026 : Livrizo, plateforme de livraison de repas présente dans une trentaine de villes françaises, propose à Bowl & Graine un partenariat exclusif de trois ans : tous les restaurants du réseau ne seraient plus référencés que sur Livrizo, qui ramènerait sa commission de 30 % à 22 % et les mettrait en avant sur sa page d'accueil.

7 avril : à la demande de Livrizo, Bowl & Graine ouvre un espace de données en ligne, intitulé « Confidentiel – communiqué pour les seuls besoins de la négociation ». Il contient les ventes mensuelles de 2023 à 2026 par restaurant, par canal et par recette, ainsi que la marge de chaque recette. Ces chiffres n'ont jamais été publiés ; seules les recettes figurent sur la carte des restaurants.

Juin à août : quatre projets de contrat sont échangés. Bowl & Graine engage 9 500 € d'honoraires d'avocat et 12 000 € pour adapter ses logiciels de caisse. La signature est fixée au 20 septembre.

18 septembre : courriel du directeur des partenariats de Livrizo : « Après réexamen de nos priorités, nous mettons fin à nos discussions. » Aucun autre motif n'est donné.

5 octobre : Livrizo lance sur son application, à Bordeaux, Toulouse et Nantes, sa propre marque de bowls, Bolénia, préparée par des cuisines partenaires et présentée en tête de sa page d'accueil. Ses six recettes reprennent la composition des six recettes les plus vendues de Bowl & Graine tous canaux confondus, dont trois ne sont pas proposées en livraison, à des prix inférieurs de 10 %.

12 octobre : Bowl & Graine découvre une offre d'emploi publiée par Livrizo le 8 juillet 2026 : « chef de produit chargé du lancement d'une marque de bowls ».

Du 5 au 25 octobre, les ventes de Bowl & Graine sur les plateformes ont baissé de 18 % à Bordeaux, Toulouse et Nantes par rapport aux trois premières semaines de septembre ; elles sont restées stables dans les autres villes.

D'après l'article 1104 du Code civil. Les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi. Cette disposition est d'ordre public.

D'après l'article 1112 du Code civil. L'initiative, le déroulement et la rupture des négociations précontractuelles sont libres. Ils doivent impérativement satisfaire aux exigences de la bonne foi. En cas de faute commise dans les négociations, la réparation du préjudice qui en résulte ne peut avoir pour objet de compenser ni la perte des avantages attendus du contrat non conclu, ni la perte de chance d'obtenir ces avantages.

D'après l'article 1112-2 du Code civil. Celui qui utilise ou divulgue sans autorisation une information confidentielle obtenue à l'occasion des négociations engage sa responsabilité dans les conditions du droit commun.

D'après l'article 1240 du Code civil. Tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer.

Annexe 8 – Deux voies pour atteindre quarante restaurants en 2030

D'après une note d'Hugo Darrigrand, directeur administratif et financier, au comité de direction, octobre 2026.

Pour atteindre 40 restaurants en France en 2030, contre 22 aujourd'hui, deux voies sont étudiées. L'implantation en Espagne, confiée à un partenaire, est examinée à part.

Voie A – Accélérer la franchise. Le réseau ouvrirait quatre à cinq restaurants franchisés par an, dans des villes de plus de 50 000 habitants. Chaque franchisé, qui crée sa propre société, investit environ 350 000 € (travaux, équipements) et doit apporter au moins 30 % de cette somme pour obtenir un prêt bancaire. En 2025, nous avons reçu 64 candidatures et en avons retenu neuf. Pour mieux sélectionner et accompagner les franchisés, le siège recruterait deux animateurs, un formateur et un responsable qualité.

Voie B – Un réseau mixte. La SAS ouvrirait elle-même huit succursales dans les centres de Bordeaux, Toulouse, Nantes et Montpellier, et dix restaurants franchisés. Les succursales permettraient de tester les nouvelles recettes, de former les futurs franchisés et de servir de vitrine au concept. Un groupe agroalimentaire du Sud-Ouest, qui fournit déjà au réseau une partie de ses céréales et de ses légumineuses, propose de financer ce programme en souscrivant à une augmentation de capital de 3 000 000 €. En contrepartie, tous les restaurants du réseau, succursales et franchisés, lui achèteraient pendant cinq ans leurs céréales, leurs légumineuses et leurs huiles, aux prix fixés chaque année par le groupe, et les fondateurs lui accorderaient un droit de préemption sur les actions qu'ils viendraient à céder.

Comparaison des deux voies.

Critère	Voie A : accélérer la franchise	Voie B : un réseau mixte
Restaurants en 2030	5 succursales et 35 restaurants franchisés	13 succursales et 27 restaurants franchisés
Ouvertures de 2027 à 2030	18 restaurants franchisés	8 succursales et 10 restaurants franchisés
Investissements de la SAS	400 000 € (application, centre de formation)	3 760 000 € (8 succursales à 420 000 €, et 400 000 € pour l'application et la formation)
Financement	Emprunt bancaire de 400 000 €	Augmentation de capital de 3 000 000 € souscrite par le groupe agroalimentaire, emprunt de 400 000 €, autofinancement de 360 000 €
Charges de structure supplémentaires	240 000 € par an (recrutements au siège)	240 000 € par an ; une centaine de salariés à recruter pour les succursales
Résultat annuel apporté à la SAS par restaurant (estimation)	22 000 € par restaurant franchisé (redevance de 5 % sur 620 000 € de ventes, moins 9 000 € d'animation)	60 000 € par succursale (8 % de 750 000 € de ventes) ; 22 000 € par restaurant franchisé
Résultat net prévisionnel de la SAS en 2030	420 000 €	640 000 €
Répartition du capital	Fondateurs : 100 %	Fondateurs : 70 % (Anaïs Dufourcq 42 %, Julien Castaing 28 %) ; groupe agroalimentaire : 30 %
Capacité de remboursement après l'opération*	3,3 années	3,3 années ; plus de 10 années si le programme était financé par emprunt

** Dettes financières ÷ capacité d'autofinancement (420 000 € en 2025 ; dettes financières de 980 000 € au 31 décembre 2025, soit 2,3 années) ; la banque de la SAS limite ce ratio à 3,5 années. Source : direction administrative et financière de Bowl & Graine, octobre 2026.*

Annexe 9 – La marque Bowl & Graine et le projet espagnol

D'après une note de Julien Castaing au comité de direction et un courrier du conseil en propriété industrielle de Bowl & Graine, septembre 2026.

Note de Julien Castaing (8 septembre 2026). La marque « Bowl & Graine » (nom et logo) a été déposée à l'INPI le 12 mars 2018 pour les services de restauration ; un second dépôt a couvert l'application en 2022. Chaque contrat de franchise autorise le franchisé à utiliser la marque, l'enseigne et le savoir-faire du réseau pendant la durée du contrat. La marque est notre principal actif : selon notre enquête de mai 2026, 61 % des habitants de l'agglomération bordelaise âgés de 18 à 45 ans la connaissent, et la plupart des candidats à la franchise citent sa notoriété comme première raison de leur candidature ; notre compte sur un réseau social réunit 85 000 abonnés.

Un groupe de restauration de Bilbao, qui exploite une quarantaine de restaurants sous plusieurs enseignes, nous propose un contrat de franchise principale pour l'Espagne : il ouvrirait dix restaurants Bowl & Graine en cinq ans et pourrait en sous-franchiser certains. Il souhaite signer au printemps 2027 et nous demande la preuve que la marque est protégée en Espagne. Une recette se copie vite ; notre nom, lui, doit rester à nous.

Courrier du cabinet de conseil en propriété industrielle (22 septembre 2026). « D'après l'article L. 712-1 du Code de la propriété intellectuelle, la propriété de la marque s'acquiert par l'enregistrement, qui produit ses effets à compter de la date du

dépôt pour une période de dix ans indéfiniment renouvelable. Votre marque, enregistrée à l'INPI, ne vous protège qu'en France ; elle devra être renouvelée avant le 12 mars 2028. Pour l'Espagne, trois voies sont possibles : un dépôt auprès de l'office espagnol ; une marque de l'Union européenne, déposée auprès de l'Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO), qui couvre en une seule procédure les vingt-sept États membres et se renouvelle tous les dix ans ; un enregistrement international auprès de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI), demandé par l'intermédiaire de l'INPI à partir de votre marque française, en désignant les pays visés. Le délai de priorité de six mois qui suivait votre dépôt français est expiré depuis longtemps : votre demande prendra date au jour de son dépôt, et le dépôt antérieur d'un tiers pourrait vous être opposé. Notre recherche n'a relevé, à ce jour, aucune marque identique ou proche enregistrée en Espagne pour des services de restauration. Nous vous conseillons de viser précisément les services et les produits concernés : restauration, application, produits vendus à emporter. »

Annexe 10 – La franchise et l'information du candidat franchisé

D'après deux fiches de Service Public Entreprendre consacrées à la franchise (vérifiées le 20 juillet 2023), la fiche « Contrat de franchise » de Bpifrance Création (juillet 2026) et le Code de commerce dans sa rédaction applicable en octobre 2026, extraits reformulés.

Le franchiseur et le franchisé. Le contrat de franchise lie deux entreprises indépendantes. Le franchiseur met à la disposition du franchisé sa marque et son enseigne, lui transmet un savoir-faire, c'est-à-dire une méthode de travail testée et documentée, et l'assiste pendant toute la durée du contrat ; il doit maintenir ses droits sur la marque, notamment en la renouvelant. Le franchisé est un commerçant indépendant qui exploite son fonds à ses risques et pour son profit ; il verse en général un droit d'entrée et des redevances, souvent comprises entre 2 et 5 % de son chiffre d'affaires hors taxes, et respecte les normes du réseau. Il fixe librement ses prix ; le franchiseur peut ponctuellement lui imposer des prix de vente lors d'une courte campagne de prix bas, qui dure en général de deux à six semaines. Un contrat qui ne laisserait au franchisé qu'une autonomie illusoire pourrait être requalifié en contrat de travail.

L'information du candidat. Le franchiseur n'est pas tenu de remettre un compte prévisionnel au candidat, qui a intérêt à établir le sien avec un expert-comptable ; s'il en remet un, celui-ci doit être sincère et sérieux. Une information insuffisante ou inexacte peut conduire à l'annulation du contrat, si elle a vicié le consentement du franchisé, ou à l'octroi de dommages et intérêts.

D'après l'article L. 330-3 du Code de commerce. Celui qui met un nom commercial, une marque ou une enseigne à la disposition d'une autre personne, en lui imposant un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité dans l'exercice de son activité, doit lui remettre, avant de signer avec elle un contrat conclu dans leur intérêt commun, un document contenant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause. Ce document renseigne notamment sur l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, sur l'état du marché concerné et ses perspectives de développement, sur l'importance du réseau d'exploitants, ainsi que sur la durée, le renouvellement, la résiliation et la cession du contrat et sur le champ des exclusivités. Le document et le projet de contrat doivent être remis au moins vingt jours avant la signature.

D'après l'article R. 330-1 du Code de commerce. Ce document indique notamment la date et le numéro d'enregistrement ou de dépôt de la marque ; l'état général et local du marché des produits ou services faisant l'objet du contrat et ses perspectives de développement, accompagnés des comptes annuels des deux derniers exercices ; la liste des entreprises du réseau et le nombre d'entreprises qui, liées au réseau par des contrats de même nature, ont cessé d'en faire partie au cours de l'année précédant celle de la délivrance du document, en précisant si le contrat est venu à expiration ou s'il a été résilié ou annulé.

D'après l'article R. 330-2 du Code de commerce. Imposer un tel engagement sans avoir remis le document et le projet de contrat au moins vingt jours avant la signature est puni d'une amende de contravention de la cinquième classe.

Annexe 11 – Le dossier du restaurant de Mont-de-Marsan

D'après des documents internes de Bowl & Graine (janvier à octobre 2026), extraits.

Document d'information précontractuelle remis le 9 janvier 2026 à Adrien Lartigau, signé par Olivier Garat, directeur du développement (rubrique « Le réseau ») : « Au 31 décembre 2025, le réseau compte 20 restaurants : 5 succursales et 15 restaurants franchisés, dont la liste et les adresses figurent en annexe. Entreprises ayant cessé de faire partie du réseau au cours de l'année 2025 : néant. »

Prévisionnel remis le même jour par Olivier Garat. Ventes de la première année : 780 000 € HT, « établies à partir des ventes moyennes des restaurants franchisés du réseau ouverts depuis plus d'un an (820 000 € HT) », situés pour la plupart dans de grandes agglomérations.

Courriel d'Adrien Lartigau, 15 janvier 2026. « Avant de m'engager, une question compte beaucoup pour moi : des franchisés ont-ils fermé ou quitté le réseau ? Je ne veux pas m'installer dans une ville moyenne où le concept aurait déjà échoué. » **Réponse d'Olivier Garat, 16 janvier 2026.** « Aucune fermeture : tous nos franchisés progressent. Mont-de-Marsan est une belle opportunité. »

Le contrat. Signé le 2 février 2026 entre Bowl & Graine et la société d'Adrien Lartigau, pour sept ans, avec obligation d'exploiter exclusivement l'enseigne Bowl & Graine et de s'approvisionner auprès des fournisseurs référencés par le réseau : droit d'entrée de 30 000 € HT, redevances de 5 % et de 2 % des ventes HT. Investissement de 340 000 €, financé par un apport personnel de 105 000 € et un emprunt bancaire de 235 000 €. Ouverture le 4 mai 2026.

Les résultats. Ventes de mai à septembre 2026 : 146 000 € HT, soit un rythme annuel d'environ 350 000 €, inférieur de 55 % au prévisionnel ; perte d'exploitation moyenne de 9 000 € par mois. Redevances versées à fin septembre : 10 220 € HT, en plus du droit d'entrée.

Note du service juridique, 7 octobre 2026. Les contrats des restaurants franchisés d'Agen (ouvert en mars 2024) et de Périgueux (ouvert en septembre 2024) ont été résiliés en 2025, le premier en juin à la suite de la liquidation judiciaire du franchisé, le second en octobre d'un commun accord, après des pertes répétées. Ces deux villes sont de taille comparable à Mont-de-Marsan. Olivier Garat, qui avait suivi ces deux dossiers, a quitté l'entreprise en juillet 2026.

Courrier de l'avocat d'Adrien Lartigau, 6 octobre 2026. Son client demande l'annulation du contrat de franchise, la restitution du droit d'entrée et des redevances versées, et la réparation de ses pertes ; faute d'accord dans un délai d'un mois, il saisira le tribunal.

Annexe 12 – Le consentement du cocontractant : textes juridiques

D'après le Code civil dans sa rédaction applicable en octobre 2026 (extraits reformulés).

D'après l'article 1112-1. Celle des parties qui connaît une information dont l'importance est déterminante pour le consentement de l'autre doit l'en informer dès lors que, légitimement, cette dernière ignore cette information ou fait confiance à son cocontractant. Ce devoir ne porte pas sur l'estimation de la valeur de la prestation. Outre la responsabilité de celui qui y était tenu, le manquement à ce devoir peut entraîner l'annulation du contrat dans les conditions prévues aux articles 1130 et suivants.

D'après les articles 1130 et 1131. L'erreur, le dol et la violence vicient le consentement lorsqu'ils sont de telle nature que, sans eux, l'une des parties n'aurait pas contracté ou aurait contracté à des conditions substantiellement différentes ; leur caractère déterminant s'apprécie eu égard aux personnes et aux circonstances dans lesquelles le consentement a été donné. Les vices du consentement sont une cause de nullité relative du contrat.

D'après l'article 1137. Le dol est le fait pour un contractant d'obtenir le consentement de l'autre par des manœuvres ou des mensonges. Constitue également un dol la dissimulation intentionnelle par l'un des contractants d'une information dont il sait le caractère déterminant pour l'autre partie.

D'après l'article 1138. Le dol est également constitué s'il émane du représentant, du gérant d'affaires, du préposé ou du porte-fort du contractant.

D'après l'article 1139. L'erreur qui résulte d'un dol est toujours excusable ; elle est une cause de nullité alors même qu'elle porterait sur la valeur de la prestation ou sur un simple motif du contrat.

D'après l'article 1144. En cas d'erreur ou de dol, le délai de l'action en nullité ne court que du jour où ils ont été découverts.

D'après l'article 1178. Un contrat qui ne remplit pas les conditions requises pour sa validité est nul ; la nullité doit être prononcée par le juge, à moins que les parties ne la constatent d'un commun accord. Le contrat annulé est censé n'avoir jamais existé, et les prestations exécutées donnent lieu à restitution. Indépendamment de l'annulation du contrat, la partie lésée peut demander réparation du dommage subi dans les conditions du droit commun de la responsabilité extracontractuelle.

Annexe 13 – Franchise : animer un réseau de chefs d'entreprise

D'après un mensuel consacré à la franchise et au commerce organisé, mai 2026.

« Un franchiseur ne dirige pas des salariés : il anime des chefs d'entreprise », rappelle d'emblée une consultante qui accompagne des réseaux de restauration. Le franchisé a investi ses économies, emprunté, recruté son équipe ; il attend du franchiseur une marque forte, un savoir-faire qui fonctionne et un soutien réel. Le franchiseur, lui, vit de redevances calculées sur les ventes des franchisés : son intérêt est que le réseau vende beaucoup, celui du franchisé que son restaurant soit rentable. Les deux objectifs ne coïncident pas toujours.

Les sujets de friction sont connus. Les opérations promotionnelles nationales augmentent la fréquentation, mais rognent les marges des points de vente. Une nouvelle unité ouverte trop près d'un franchisé lui prend des clients. Les fournisseurs référencés par le franchiseur sont parfois plus chers que ceux du marché local. Et le numérique a ajouté une nouvelle source de conflit : les données des clients. « Les applications et les programmes de fidélité font remonter toutes les informations au siège ; les franchisés veulent pouvoir les utiliser pour leur clientèle locale », observe la consultante.

Le droit trace des limites. Le franchisé reste un commerçant indépendant, libre de ses prix : « Le franchiseur peut recommander des prix et, ponctuellement, imposer des prix de vente lors d'une courte campagne de prix bas, de quelques semaines ; une remise imposée toute l'année, c'est autre chose », souligne une avocate spécialisée.

Les réseaux qui réussissent ont appris à gouverner autrement. Ils réunissent un comité de franchisés élus, consulté avant chaque décision qui touche à la rentabilité des points de vente, et lui confient parfois la gestion du budget de communication. Des animateurs régionaux visitent chaque point de vente tous les mois, moins pour contrôler que pour conseiller. Les indicateurs (ventes, satisfaction des clients, visites mystère) sont partagés avec tous : chacun se compare aux autres, et le siège repère tôt les points de vente en difficulté. Beaucoup ont créé une « académie » qui forme les franchisés et leurs équipes, et un parcours qui permet à un salarié méritant de devenir un jour franchisé.

« La confiance est le premier actif d'un réseau, conclut la consultante. Elle se perd vite : une information cachée lors du

recrutement d'un franchisé, une décision imposée sans explication, et c'est tout le réseau qui doute. »

Annexe 14 – Compte rendu du comité des franchisés du 29 septembre 2026

D'après le compte rendu rédigé par Élise Bergouignan, responsable de l'animation du réseau (extraits).

Présents : Anaïs Dufourcq, présidente ; Julien Castaing, directeur des opérations ; Élise Bergouignan ; Nadia Poublan, responsable de l'application et des données ; six franchisés élus par leurs pairs, dont Sébastien Larrieu (Pau), président du comité. Le comité est consultatif et se réunit deux fois par an.

1. Le « mardi du bowl ». Depuis mars 2026, le siège accorde chaque mardi, toute l'année, 20 % de remise sur les bowls commandés dans l'application. Selon Nadia Poublan, les commandes passées dans l'application le mardi ont progressé de 35 %. Les franchisés rappellent que la remise est prise sur leur marge, que le ticket moyen du mardi a baissé de 11 % et qu'ils n'ont jamais été consultés : « Nous sommes libres de nos prix », souligne Sébastien Larrieu.

2. Les redevances sur les ventes des plateformes. Les franchisés demandent que les redevances soient calculées sur les ventes des plateformes après déduction de la commission de 30 %. Le siège estime le coût de cette mesure à environ 49 000 € par an pour la SAS.

3. Les données de l'application. Dans leur espace « restaurant », les franchisés voient les commandes à préparer et les nom, prénom et téléphone des clients de leur restaurant, mais pas les tableaux de bord du siège (ventes par recette et par heure, taux de réachat, notes des clients). Ils demandent à y accéder et à pouvoir contacter eux-mêmes leurs clients par SMS ou par courriel. Nadia Poublan propose un tableau de bord commun et rappelle les règles de protection des données personnelles.

4. La qualité. Les notes des visites mystère de 2025 vont de 62 à 94 sur 100 selon les restaurants (moyenne de 84 dans les succursales et de 78 dans les restaurants franchisés). Julien Castaing propose des audits trimestriels assortis de pénalités financières ; les franchisés refusent des « contrôles punitifs » et réclament des visites de conseil.

5. Le développement. Le projet de succursale à Bordeaux-Bastide, à 1,2 km du restaurant franchisé de Lormont, inquiète son exploitant. Plusieurs franchisés disent avoir appris par la presse locale les fermetures d'Agen et de Périgueux.

6. Les équipes. Tous les franchisés placent le recrutement et la fidélisation des équipiers et des cuisiniers en tête de leurs difficultés et demandent l'aide du siège.

Suites. Un groupe de travail sur les promotions est créé ; Nadia Poublan présentera en décembre une « charte des données » ; la décision sur les redevances est reportée.

Annexe 15 – Les équipes des restaurants : indicateurs et enquête

D'après le baromètre social de Bowl & Graine et l'enquête menée auprès des équipes des restaurants en septembre 2026.

Enquête de septembre 2026 (138 réponses : 46 salariés des succursales et 92 salariés de douze restaurants franchisés qui ont accepté de la relayer). Part des salariés satisfaits : ambiance au sein de l'équipe, 78 % ; fierté de travailler pour une marque qui fait manger sainement, 74 % ; contenu du travail, 57 % ; horaires et plannings, 41 % ; reconnaissance du travail par le responsable, 38 % ; rémunération, 29 % ; possibilités d'évolution, 26 % ; charge de travail aux heures de pointe, 22 %. 63 % des salariés connaissent leur planning moins d'une semaine à l'avance ; 47 % disent avoir appris les recettes « sur le tas », sans formation.

Quelques commentaires. « Le coup de feu de midi, ce sont des dizaines de bowls à l'heure : on finit épuisés. » – « Je suis étudiante ; j'ai besoin d'horaires fixes pour aller en cours, et le planning change chaque semaine. » – « On est fiers de la carte, mais personne ne nous dit jamais que c'est bien. » – « Je resterais si l'on me proposait de devenir chef d'équipe. »

Indicateurs.

Indicateur	Succursales 2024	Succursales 2025	Restaurants franchisés 2025*
Effectif moyen par restaurant	10,8	11,6	10,8
Part des salariés à temps partiel	62 %	64 %	70 %
Part des étudiants parmi les équipiers	48 %	52 %	55 %
Départs dans l'année	37	46	125
Taux de rotation ((entrées + sorties) ÷ 2 ÷ effectif moyen)	68,5 %	79,3 %	96,5 %
Ancienneté moyenne des équipiers (mois)	11	9	7
Taux d'absentéisme	5,2 %	6,1 %	7,4 %
Heures de formation par salarié et par an	14	12	6
Délai moyen de recrutement d'un cuisinier (semaines)	5	8	10
Note moyenne des visites mystère (sur 100)	86	84	78

** Douze des quinze restaurants franchisés de 2025 ont transmis leurs données ; le franchiseur n'est pas l'employeur des salariés des franchisés. Taux de rotation calculé avec des entrées égales aux départs. Coût estimé du remplacement d'un équipier (recrutement, formation, perte de productivité) : 1 800 €. Source : service des ressources humaines et animation du réseau de Bowl & Graine, septembre 2026.*

Annexe 16 – L'application, ses données et la demande de Laura Haramboure

D'après une note de Nadia Poublan, responsable de l'application et des données (octobre 2026), des échanges avec une cliente, le contrat de franchise, le règlement général sur la protection des données (RGPD) et cnil.fr (page « Responsable du traitement, sous-traitants : comment bien identifier son rôle ? », 6 juin 2025), extraits reformulés.

Note de Nadia Poublan. Bowl & Graine a conçu l'application avec une agence et en a fixé les fonctionnalités : commande et paiement à l'avance, programme de fidélité, offres envoyées par notification. Elle a décidé des données demandées à l'inscription (nom, prénom, courriel, téléphone, restaurant préféré), de la conservation de l'historique des commandes et des points pendant trois ans après la dernière commande, et des offres nationales ; à l'inscription, chaque client choisit de recevoir ou non des offres commerciales. Les données sont hébergées par un prestataire choisi par Bowl & Graine, qui les traite pour son compte et selon ses instructions, en vertu d'un contrat. Le siège utilise ces données pour ses tableaux de bord et ses campagnes. Chaque franchisé accède, dans son espace « restaurant », aux commandes à préparer et aux nom, prénom et téléphone des clients de son restaurant ; il peut programmer des offres locales, que l'application n'envoie qu'aux clients qui les ont acceptées. Une fonction d'exportation, prévue pour les commandes d'entreprises, permet de télécharger la liste des clients du restaurant.

Le restaurant de Bayonne. Peio Mendiboure, franchisé de Bayonne, a reconnu avoir exporté le 8 septembre 2026 les numéros de téléphone de 2 300 clients et leur avoir envoyé, les 9 et 23 septembre, des SMS publicitaires par un service extérieur, pour annoncer la nouvelle formule du soir de son restaurant.

Article 14 du contrat de franchise. « Le franchisé est seul responsable des données personnelles des clients de son restaurant. »

Courriel de Laura Haramboure au service client (12 octobre 2026). « J'ai refusé de recevoir de la publicité en m'inscrivant, et j'ai pourtant reçu des SMS de votre restaurant de Bayonne. Je vous demande la copie de toutes les données que vous détenez sur moi et leur effacement. » **Réponse du service client (13 octobre 2026).** « Bowl & Graine n'est qu'un prestataire technique : selon le contrat de franchise, le franchisé est seul responsable des données de ses clients. Nous vous invitons à vous adresser au restaurant de Bayonne. »

D'après le RGPD. Article 4 : le responsable du traitement est la personne ou l'organisme qui, seul ou conjointement avec d'autres, détermine les finalités et les moyens du traitement ; le sous-traitant traite des données à caractère personnel pour le compte du responsable du traitement. Article 26 : lorsque plusieurs responsables du traitement déterminent conjointement les finalités et les moyens du traitement, ils sont responsables conjoints ; ils définissent par voie d'accord leurs obligations respectives, notamment pour l'exercice des droits des personnes, et les grandes lignes de cet accord sont mises à la disposition de la personne concernée ; indépendamment des termes de l'accord, celle-ci peut exercer ses droits à l'égard de et contre chacun des responsables du traitement. Article 12 : le responsable du traitement répond à la demande dans un délai d'un mois à compter de sa réception, prolongeable de deux mois compte tenu de la complexité et du nombre de demandes ; s'il n'y donne pas suite, il en indique les motifs dans le même délai. Article 15 : la personne a le droit d'accéder à ses données et d'en obtenir une copie. Article 21 : elle peut s'opposer à tout moment au traitement de ses données à des fins de prospection ; ses données ne sont alors plus traitées à ces fins. Article 17 : elle a le droit d'obtenir l'effacement de ses données, notamment lorsqu'elle s'est opposée à leur traitement à des fins de prospection ou lorsqu'elles ont fait l'objet d'un traitement illicite, sauf si leur conservation est nécessaire pour respecter une obligation légale ou pour la défense de droits en justice.

D'après la CNIL. Le responsable du traitement détermine le « pourquoi » et le « comment » du traitement : ses objectifs et ses moyens essentiels, comme les données collectées, leur durée de conservation et leurs destinataires. La qualification de chaque acteur ne dépend pas d'un choix contractuel mais des faits : qui décide de quoi, qui exécute quoi. En cas de contrôle, la CNIL n'est pas liée par les qualifications retenues dans les contrats. Des responsables conjoints doivent répartir par écrit, de manière transparente, leurs obligations, notamment la réponse aux demandes des personnes ; celles-ci peuvent exercer leurs droits auprès de n'importe lequel d'entre eux.