

Fédération Française de la Franchise

La franchise,
au cœur des vies,

au cœur des villes

3^e colloque Franchiseurs Franchisés

le 29 septembre 2008

au MK2 Bibliothèque

128-162 avenue de France
75013 Paris

La franchise,
au cœur des vies,
au cœur des villes

29 septembre 2008

La franchise, au cœur des vies, au cœur des villes

3^e colloque franchiseurs franchisés

Dialogue d'ouverture

Guy Gras, *Président de la Fédération Française de la Franchise*
Laurent Caraux, *franchiseur El Rancho, Comité de dialogue
franchiseurs franchisés de la Fédération Française de la Franchise*

Guy Gras est heureux de voir réunis par la Fédération Française de la Franchise, pour la première fois, des franchiseurs, des franchisés, des élus, des représentants de l'immobilier commercial, des financiers, et des conseils. Cette configuration lui semble idéale pour « colloquer » sur le sujet du jour : la franchise au cœur des vies, au cœur des villes.

Ce colloque est né d'une réflexion menée par le conseil d'administration de la Fédération Française de la Franchise et de constats simples. En effet, la franchise est aujourd'hui un acteur incontournable de l'économie du pays et des villes, avec 47 000 franchisés répartis sur l'ensemble du territoire et plus de 1100 réseaux qui, depuis plus de trois ans, connaissent un développement à deux chiffres. Son dynamisme comme la diversité de ces enseignes font qu'aujourd'hui, une ville ne peut pas se développer sans la franchise. Pourtant, certains clichés ont la vie dure et la franchise n'est pas perçue dans les villes comme la richesse qu'elle est réellement.

On reproche encore à la franchise de contribuer à l'uniformité d'une ville tout comme on reproche aux franchisés de ne pas s'impliquer suffisamment dans la vie locale. Mais la réalité est toute autre et Guy Gras souhaite que cette journée soit une journée d'échanges et de dialogue, l'occasion de poser les vraies questions et celle de montrer que la

franchise est un outil fantastique de dynamisation du commerce local, d'un centre-ville comme d'une rue ou d'une zone périphérique, qu'elle se renouvelle et met inlassablement le consommateur au cœur de ses préoccupations, ce qui garantit finalement son extraordinaire intelligence économique. De plus, le franchisé est un « commerçant survitaminé », doté de pouvoirs spéciaux - il a, au moins, le pouvoir de la marque, du savoir-faire et la force du réseau...

Peut-être faut-il simplement mieux apprendre – ensemble – à utiliser ce formidable outil de dynamisation des villes qu'est la franchise ?

Laurent Caraux, qui anime le comité de dialogue franchiseurs franchisés au sein de la Fédération Française de la Franchise, se réjouit tout particulièrement de la présence des élus qui viennent enrichir ce dialogue autour des villes. En effet, s'il n'y a pas de franchise dynamique quand il n'y a pas de dialogue entre le franchiseur et ses franchisés – et la Fédération Française de la Franchise s'attache d'ailleurs à encourager ces rencontres – y ajouter la dimension de la vie locale n'est que logique.

Le franchisé est en effet un acteur essentiel de la réussite d'un réseau et cela s'appuie sur deux notions clés : l'indépendance et la proximité. Les franchisés sont des commerçants indépendants qui ont rallié un réseau de franchise, déléguant ainsi une partie de leur métier au franchiseur pour pouvoir mieux encore se consacrer à leur métier de commerçants indépendants. Ils le font dans la proximité avec leurs clients. Plus que jamais d'ailleurs cette notion est positive et essentielle. Les consommateurs veulent de moins en moins consommer loin. Ils veulent des commerçants proches, et proches de leurs préoccupations ; ils veulent un interlocuteur qui les connaisse et le franchisé est particulièrement bien placé pour répondre à ces préoccupations.

Il est cependant regrettable que cet homme ou cette femme qui travaille dans la proximité et qui s'est donné les moyens de se former, de communiquer, d'être à l'écoute de son marché, ne soit pas toujours bien connu et compris. Il espère que des rencontres du type de celle d'aujourd'hui contribueront à ce que cela change et que ceux qui font les villes sachent mieux les inscrire dans les dynamiques d'ensemble.

La franchise réfléchit régulièrement à l'évolution de ses métiers avec notamment l'organisation des entretiens de la franchise ; elle communique et s'expose au Salon de la Franchise qui réunit plus de 400 exposants et 30 000 visiteurs ; elle dialogue avec l'ensemble des acteurs économiques, et sait qu'elle ne vit pas seule. Aujourd'hui, elle appelle de ses vœux d'être encore mieux comprise et utilisée pour enrichir la ville dans laquelle elle s'inscrit.

Guy Gras remercie le Crédit Lyonnais, un partenaire fidèle et un exemple caractéristique d'une manière de travailler appréciée par le monde de la

franchise : régulière et structurée ; Mood média ; et le Club des Managers de centre-ville, ce manager qui est un relais vraisemblablement destiné à devenir de plus en plus important entre les franchiseurs, les franchisés et les villes.

L'impact économique et social de la franchise dans les villes

Christian Duvillet, Directeur Général de LCL

Christian Duvillet, directeur général de LCL, commence par rassurer l'auditoire : LCL va bien, résistera à l'actuelle crise et n'a aucunement l'intention de moins financer le développement commercial. Il n'y a pas de changement de stratégie, pas de restrictions de crédit même si, bien sûr, il faudra être particulièrement attentif à la qualité des dossiers.

Comme il l'a déjà dit et affirmé à l'occasion du salon de la franchise, il redit ici combien LCL croit à la franchise qui est pour lui une des évolutions majeures de la structuration du commerce en centre-ville, en centre commercial, ou en périphérie. La franchise contribue fortement à la professionnalisation de l'approche commerciale et du service rendu. À titre personnel, il a déjà souvent été impressionné par la maîtrise de la gestion courante comme de la gestion prévisionnelle de leurs points de vente par des patrons franchisés, par les outils mis à leur disposition et par leur passion du métier. Sa banque y croit également beaucoup - la conviction de LCL est que la franchise est un extraordinaire système qui permet à tout commerçant d'exercer son activité dans un cadre plus sécurisant afin de se consacrer davantage encore au client et au service dans une évidente forme d'excellence opérationnelle - LCL s'est d'ailleurs structurée de façon à répondre au mieux aux questions spécifiques du monde de la franchise.

Un pôle franchise a ainsi été constitué et rattaché à la direction générale de l'établissement. C'est désormais un interlocuteur unique qui fédère les questionnements du réseau, qui formalise les accords et qui ensuite, les répercute pour qu'ils vivent dans le réseau. La franchise fait l'effort de structurer ses entreprises, à la banque de s'y adapter. À cette occasion, Christian Duvillet précise que LCL est le seul organisme bancaire qui a fait une campagne publicitaire autour de son implication dans ce monde de la franchise.

Cette organisation centrale ne supprime évidemment pas le lien de l'entrepreneur local avec l'agence locale. La banque s'attache d'ailleurs

aussi à donner à ses agences les moyens de répondre avec modernité et efficacité aux besoins de leurs clients et plus particulièrement des clients franchisés. Cela s'incarne par exemple dans le traitement de la monétique puisque 1000 agences - sur les 2000 du réseau LCL - sont désormais dotées d'outils automatisant la gestion de la monétique des franchisés.

S'adressant aux élus, et partageant la préoccupation du monde de la franchise qui ne se sent pas suffisamment compris et utilisé dans cette dimension de dynamisation de ville, il regrette que les maires aient souvent peur de voir s'installer trop de banques en centre-ville. C'est pourtant le sens de l'évolution. Parallèlement à une dématérialisation des activités commerciales et des échanges, parallèlement à la généralisation de l'utilisation d'Internet, le consommateur pousse au renforcement des relations humaines. Les agences bancaires doivent donc s'adapter, à la fois en virtualisent certains échanges, mais aussi en proposant, en agence, des relations de proximité spécialisées. Cela se traduit pour les villes par des agences bancaires qui sont des points de rencontre avec des compétences de plus en plus pointues.

En guise de conclusion, il lance un appel clair : « Élus locaux, n'ayez donc pas peur du développement des agences bancaires ! N'ayez pas peur du développement des réseaux de franchise ! Réjouissez-vous plutôt de cet enrichissement, et collaborons ! »

Il ajoute enfin que pour les villes, il lui semble que la franchise est un atout majeur. En stabilisant et en modernisant le commerce, en en donnant une image structurée et en lui donnant les moyens d'évoluer régulièrement, la France peut se réjouir d'avoir des partenaires forts et solides, des réseaux dynamiques et pleins d'avenir.

Michel Choukroun remercie Christian Duillet pour ce beau message d'encouragement. Ce message, il l'a également entendu dans un récent film qui vient de sortir, *Wall-E*. Ce dessin animé donne l'image d'une terre dévastée par les déchets et la surconsommation, abandonnée par les humains qui ont fui, mais où un robot finit par trouver une plante qui vit et croit. Cela n'illustre-t-il pas merveilleusement que, quelles que soient les crises qu'il faut traverser, il existe toujours un germe de vie qui permet de « repartir » ?

LE RESEAU, LIEU DE PARTAGE

OUTILS DE DIALOGUE, PARTAGE DU SAVOIR-FAIRE
ET CONSTITUTION D'UNE ETHIQUE DE RESEAU

Stéphanie Heller, Franchisée, Jeff de Bruges
Arnaud Guérin, directeur du réseau Cash Express,
Jean Dalaudière, président des franchisés Accor Hotellerie
Rozenn Perrigot, maître de conférence IAE Rennes, Université Rennes 1,
professeur à l'ESC Rennes School of Business

Michel Choukroun présente les différents intervenants : Rozenn Perrigot qui a créé un Master en alternance, en partenariat avec la Fédération Française de la Franchise et qui a coordonné en 2006, une étude sur le management de la compétence dans les réseaux de franchise ; Stéphanie Heller qui gère deux magasins Jeff de Bruges, l'un en centre-ville, l'autre en périphérie, et qui est administrateur représentant les franchisés à la Fédération Française de la Franchise ; Arnaud Guérin, directeur du réseau Cash express créé en 2002 et déjà riche de 50 magasins ; et enfin Jean Dalaudière, franchisé Accor, propriétaire de deux hôtels Ibis et, qui après avoir longtemps été président de l'association des franchisés Ibis, est désormais président de l'association des franchisés Accor.

Rozenn Perrigot rappelle quelques éléments qui font la force de la franchise. La création de valeur dans les réseaux de franchise repose sur le développement de concepts qui doivent, pour suivre les exigences du marché être plus que jamais uniques, différenciés, novateurs et évolutifs. Il est donc particulièrement important de mettre en place dans les réseaux des pratiques efficaces et performantes de management des savoir-faire ce qui veut dire notamment qu'il faut installer un dialogue vivant entre le franchiseur et les franchisés, partager des bonnes pratiques, transmettre et développer les capacités d'apprentissage. Et si la franchise dans son ensemble n'est évidemment pas uniforme, il faut par contre que la prestation de services dans un réseau le soit.

Cet indispensable management des savoir-faire qui fait la force de la franchise repose sur un franchiseur, concepteur et entrepreneur qui travaille avec des franchisés également entrepreneurs, membres d'une structure de coopération ; mais aussi sur un savoir-faire unique par rapport à la concurrence, expérimenté en amont, substantiel, conséquent et identifié, par exemple dans des manuels opératoires. Il s'agit donc d'articuler deux types d'entrepreneurs et un savoir-faire à diffuser non pas à des salariés, mais à des acteurs indépendants.

Ce savoir-faire est une richesse qui favorise l'innovation et le partage, qui permet de développer une image forte de l'enseigne grâce à des formations, une formalisation et un transfert d'information efficace ; il permet aussi la réduction des conflits. Quand le franchiseur transmet aux franchisés son savoir-faire, il leur donne finalement toutes les cartes pour qu'ils développent au mieux leurs unités.

Ce management des savoir-faire constitue un réel avantage concurrentiel pour le monde de la franchise. C'est un déterminant majeur de la performance du réseau : l'étude menée en 2006 par ses équipes avait montré qu'un modèle avec une dimension stratégique, technologique et organisationnelle conduit la franchise à bâtir des structures « apprenantes », auxquelles une dimension culturelle supplémentaire permettait d'ajouter un cadre propice au dialogue et aux échanges.

Ce dialogue est aujourd'hui communément facilité, densifié et fluidifié par le recours à différents moyens techniques, mais la dimension humaine ne peut en aucun cas être négligée. Si la dimension technologique - le développement d'un outil de partage et de diffusion - est un point important, fédérer, faire adhérer, se rencontrer sont ce qui fera l'âme du réseau et peut-être ce qui déterminera l'intensité de l'utilisation de ces technologies de la communication, mais en tout cas, la qualité du dialogue.

Michel Choukroun souligne combien les exigences propres à la franchise conduisent en effet à professionnaliser les acteurs économiques.

Jean Dalaudière rappelle en préambule que dans le groupe Accor, il y a huit marques, 1300 établissements, 640 unités franchisées et que cela représente plus d'un milliard et demi d'euros de chiffre d'affaires. Il y a donc évidemment des relations entre franchiseurs et franchisés, mais aussi beaucoup de relations entre franchisés et entre associations de franchisés de chaque marque. Le dialogue dans un réseau est indispensable, mais dans un groupe multimarques - avec d'ailleurs souvent des franchisés multimarques - le dialogue entre les marques vient le complexifier et l'enrichir.

Le franchiseur a conscience de l'importance de ses divers interlocuteurs. En 1984 l'association de franchisés a été créée avec 50 franchisés ; ils sont aujourd'hui plus de 240 et prochainement, la convention du groupe qui aura lieu à Dubaï pendant six jours s'articulera avec quatre jours consacrés aux marques et deux jours en commun.

Mais la complexité des relations se lit aussi dans le contrat qui en 1982 était long de 10 pages, en 1992 de 30 et qui est aujourd'hui construit avec une trame commune à toutes les marques de 60 pages reprenant les différents systèmes informatiques, de commercialisation et de publicité -

trame qui a d'ailleurs fait l'objet d'une large consultation dans le groupe - avant d'être personnalisée, marque par marque.

Arnaud Guérin témoigne d'un réseau plus jeune. Il est persuadé qu'un réseau qui marche ne peut être qu'un réseau qui est à l'écoute des franchisés. Les occasions de communiquer ont donc été multipliées avec la mise en place, via les animateurs ou directement avec la direction, de visites, de réunions régionales et d'une convention nationale qui réunit tous les acteurs dans un état d'esprit professionnel et tout autant festif et bon enfant.

Il ajoute que l'organisation régionale prédomine afin que les informations puissent être remontées le plus rapidement possible par les franchisés vers la tête de réseau. Il rappelle évidemment que, quand un candidat franchisé entre dans un réseau, il ne s'arrête pas pour autant de réfléchir et alimente donc naturellement le concept et la vie de réseau dans le cadre posé par le franchiseur.

***Michel Choukroun** voit un parallèle entre cette animation du réseau à laquelle participe le franchisé et l'animation de la ville à laquelle il est intégré. En effet, dans un cas comme dans l'autre le franchisé est un partenaire dynamique, souvent mieux formé que ses pairs, indépendant et motivé.*

Stéphanie Heller est présidente d'un « conseil consultatif », fondamentalement différent d'une association de franchisés car il est créé à l'initiative du franchiseur. Cinq membres se réunissent ainsi régulièrement pour évoquer la politique commerciale du réseau et les grands axes stratégiques. Le travail des commissions de travail mis en place sur des chantiers spécifiques complète le dispositif.

Et il y a aussi dans le réseau d'autres occasions de dialogue avec, par exemple, des réunions régionales, mais également les visites mystères. Ces dernières ont d'ailleurs été l'objet d'un dialogue « un peu musclé » avec le franchiseur. En effet, le sujet faisait polémique, car pour les franchisés cette visite apparaissait d'abord comme une agression qui ne pouvait servir qu'au contrôle et à la remise en cause de son travail. Après de longues discussions en comité consultatif, il a été proposé d'amender cette visite pour qu'elle serve aux franchisés et que, par exemple, elle soit suivie de formation. Aujourd'hui encore, la visite mystère au cours de laquelle un acheteur inconnu juge le lieu, l'accueil, et la méthode de vente, dans un point de vente, ne satisfait pas tout le réseau, mais, avec le recul, elle est finalement plutôt bien utilisée, les éventuelles faiblesses constatées donnant lieu à un programme d'amélioration et de formation. Finalement, la satisfaction des clients ayant été améliorée et cela se lisant dans une progression des chiffres d'affaires, cet outil est plutôt apprécié. Il lui semble que c'est une leçon qui montre bien qu'il ne suffit pas d'inventer et d'imposer des outils. Le dialogue peut non seulement

permettre de les enrichir, mais aussi de les faire mieux accepter et donc de les rendre plus efficaces.

Jean Dalaudière indique que les visites mystères existent également dans le groupe Accor et qu'elles ont pour lui également deux autres intérêts : celui de rappeler au gestionnaire « qui a le nez dans le guidon » les fondamentaux de la pratique de son métier et celui de rassurer sur le fait qu'un établissement est bien dans les standards qu'il s'est imposés, notamment d'ailleurs quand la gestion de l'établissement est déléguée.

Il ajoute qu'Accor est le seul réseau hôtelier à avoir des certifications en France et même peut-être en Europe, qu'il est donc particulièrement habitué aux visites. Mais, plus fondamentalement, la visite mystère n'est finalement pas très différente de la visite d'un client sauf que le compte rendu de la visite est diffusé en interne, et permet d'éviter des écueils dont il aurait peut-être été difficile de se rendre compte sans elle, alors que la visite d'un client donne désormais souvent lieu à des commentaires largement partagés par exemple sur les sites Internet.

***Michel Choukroun** comprend en effet que l'amélioration de la satisfaction du consommateur est au cœur de toutes les préoccupations et que c'est bien le consommateur qui est l'élément essentiel pour chaque franchisé et chaque réseau. S'appuyer sur des organismes extérieurs, ajoute-t-il peut être utile pour alimenter un dialogue constructif et aller encore davantage vers le client.*

Arnaud Guérin reprenant l'exemple des visites mystère et indiquant qu'elles sont toujours mieux perçues quand le compte-rendu est expliqué et suivi de propositions d'amélioration, **Michel Choukroun** le provoque un peu en lui demandant si, à force de dialogue et d'indépendance, les réseaux de franchise ne perdent pas beaucoup de temps à expliquer...

Arnaud Guérin lui répond qu'expliquer est toujours plus bénéfique et vraisemblablement moins coûteux, notamment en temps réel, que gérer les incompréhensions et les insatisfactions.

Stéphanie Heller rappelle qu'un candidat rejoint bien souvent la franchise parce qu'il a envie d'une reconversion et que cela est particulièrement complexe sans compétence particulière dans le commerce. La franchise offre alors une solution idéale avec une formation longue, et la transmission d'une expérience et d'un savoir-faire uniques. La franchise se choisit également parce qu'elle offre une perspective d'avenir meilleure : un réseau est plus fort qu'un individu isolé notamment pour sentir « les choses venir ». Et finalement, un sentiment d'impuissance ou de manque de liberté qui peut parfois être ressenti est très largement contrebalancé par le savoir-faire apporté par le franchiseur et par l'implication du franchisé dans son réseau et dans son tissu local.

Michel Choukroun se demande à quel point le dialogue franchisé/franchisé peut enrichir et compléter le dialogue franchiseur/franchisé.

Rozenn Perrigot aborde alors la notion de culture de réseau. S'il est en effet souhaitable de créer une structure apprenante avec une culture de communication et de partage, il n'est pas toujours facile de l'instaurer. En travaillant sur les éléments déterminants cette ouverture et ce partage, il apparaît qu'un des éléments forts est la confiance. Si les franchisés reconnaissent leur franchiseur comme étant un expert, la transmission sera simplifiée ; s'ils lui font confiance, la remontée d'informations sera plus riche.

La confiance entre les franchisés, au-delà de l'influence positive significative sur la gestion du réseau, améliore également le partage des connaissances. En la matière la boucle est d'ailleurs double : plus il y a de confiance plus il y a partage de connaissances, et plus il y a partage de connaissances, plus il y a de confiance.

La cohésion et le sentiment d'appartenance influencent également positivement la capacité d'absorption des connaissances et contribuent donc au succès global du management des savoir-faire.

À cet égard, Rozenn Perrigot rappelle rapidement quelques résultats de l'étude précédemment évoquée. Sur un réseau de 42 franchisés, il apparaît que chacun connaît, et est connu, par 13 franchisés ; que chacun établit avec trois ou quatre franchisés une amitié – or, entre amis le dialogue est plus intense – ; et qu'en cas de besoin, chaque franchisé se fait aider et peut être amené à aider trois ou quatre franchisés. Parfois, il semble plus simple de s'adresser directement au réseau qu'au franchiseur. Il n'est donc pas inutile, pour mieux gérer son réseau, que le franchiseur identifie les maillons forts, ceux qui ont un pouvoir d'influence dans le réseau et qui peuvent permettre que, par le bon usage de l'amitié et de l'entraide, les informations et les pratiques se diffusent davantage.

Jean Dalaudière évoque à nouveau le dialogue entre marques précisant que dans son réseau, il est indispensable que les franchisés discutent entre eux, par exemple pour définir leurs prestations en cohérence avec le concept, et avec les franchisés des autres marques pour que, sur une ville, l'offre hôtelière du groupe soit cohérente.

Il insiste également sur l'importance de « titiller » le franchiseur. Chez Accor, les franchisés jouent un rôle un peu particulier par rapport aux entités propres puisqu'ils ont plus de liberté de parole et qu'il peut donc leur arriver de demander avec plus de force des rénovations de tel ou tel concept.

Stéphanie Heller estime, quant à elle, que les entités propres du franchiseur jouent un rôle de laboratoire et qu'il leur revient donc de tester des innovations qui seront ensuite diffusées dans le réseau franchisé.

Michel Choukroun souligne que le dialogue est donc nourri dans les deux sens et à tous les niveaux et que c'est dans ce partage complexe et vivant que le réseau, la franchise et ses acteurs se professionnalisent et montent en puissance.

Michel Choukroun invite ensuite Hubert Koch, directeur général délégué de Guy Hoquet à venir exposer une expérience originale où un réseau de franchise va au-delà de son métier pour mieux servir son environnement.

Réseaux croisés : Guy Hoquet et ma-résidence.fr

Hubert Koch, Directeur général délégué Guy Hoquet

Hubert Koch confirme qu'une réflexion a été initiée à partir des résultats d'une étude d'IFOP sur le ressenti du public quant à la profession d'agent immobilier. Il apparaissait en effet que si 66 % des consommateurs se disent déçus des services que propose l'agent immobilier, ils sont aussi 92 % à trouver l'agent immobilier légitime pour proposer des services autres que le service commercial traditionnel.

Le projet « ma-résidence.fr » repose sur une idée simple : on doit pouvoir reconstituer le dialogue dans des pôles naturels, et par exemple dans des copropriétés, en fournissant des outils faciles à utiliser, qui fluidifient les contacts. Soutenir ce projet a séduit le groupe qui s'est donc engagé dans cette aventure qui est la suite logique de la « fête des voisins ».

Sur le terrain, l'agent immobilier crée le site d'une copropriété avec un membre de la copropriété qui est venu à l'agence lui demander de le faire. Ensuite, le système vit par lui-même. Guy Hoquet – tout comme les autres partenaires du projet - est présent en indiquant sa marque sur le mini site.

Guy Hoquet a donc investi le champ sociétal estimant que l'agent immobilier a aussi un rôle citoyen à jouer. Dans la pratique, les franchisés se sont investis dans le projet et proposent désormais de mettre à disposition gratuitement aux 70 000 copropriétés que compte la France cet outil de dialogue simple et convivial.

*Voilà donc une enseigne qui aide à la socialisation et au dialogue dans la ville ! comprend **Michel Choukroun**.*

Hubert Koch précise que Guy Hoquet n'a évidemment pas vocation à créer le dialogue social, mais il peut le soutenir, et ce, dans l'intérêt du consommateur.

Les réactions des franchisés ont évidemment été inégales. Certains ont été immédiatement séduits par le projet, d'autres n'ont pas envie de s'y impliquer, certains ne comprennent pas l'intérêt de le faire, d'autres encore sont tentés, mais ne sont pas certains de savoir comment le faire... L'utilisation de ma-résidence.fr se propage donc petit à petit, naturellement, dans l'ensemble du réseau.

Hubert Koch est fier d'indiquer qu'il y a aujourd'hui 1300 à 1400 copropriétés ainsi équipées, que le ministère du logement a remis les premiers diplômes d'agences numériques citoyennes à sept agences réparties sur tout le territoire et qu'il lui semble que l'expérience montre bien que la franchise est un bon outil qui permet également de concilier l'activité économique et l'engagement sociétal.

FRANCHISE, DES STRATEGIES D'IMPLANTATION

L'OFFRE COMMERCIALE DES VILLES SE REEQUILIBRE
ENTRE CENTRE ET PERIPHERIE, ET SE REINVENTE AVEC LES BAILLEURS, LES ACTEURS
DU DEVELOPPEMENT COMMERCIAL, LES FRANCHISEURS, LES FRANCHISES.

Philippe Garot, développeur Guy Degrenne
Christian Tournon, développeur Carré blanc
Dominique David, Altarea,
Jean-Michel Silberstein, Conseil national des centres commerciaux

Michel Choukroun accueille le monde de l'immobilier, car si les réseaux sont riches des divers dialogues qu'ils initient et alimentent, il leur faut pour « s'exprimer » des espaces. Et ceux qui promeuvent ces espaces commerciaux sont bien des acteurs incontournables de ce qui fait vivre et se transformer le paysage français.

Jean-Michel Silberstein est délégué général du CNCC – le Centre national des centres commerciaux, une instance de dialogue qui regroupe tous les

acteurs de l'immobilier commercial - et également ancien président d'association de commerçants, il a même été un master franchisé. Dominique David est directeur commercial dans le groupe Altarea, un intervenant majeur dans les centres commerciaux et notamment dans les projets dits mixtes ; il est donc en contact régulier avec toutes les enseignes pour dynamiser les centres commerciaux. Les franchiseurs sont représentés par Christian Tournon, développeur chez Carré Blanc, un réseau avec une réelle vocation de franchise, et Philippe Garot, acteur majeur dans l'équipement de la maison puisque manager du réseau Guy Degrenne riche de 100 points de vente en France en propre et en franchise.

Jean-Michel Silberstein commence par indiquer que l'immobilier de commerce est un secteur qui bouge et se développe de manière équilibrée depuis quelques années. Si l'on connaît les très gros centres commerciaux, la grande majorité des centres est de taille moyenne et le poids économique des petits et moyens centres commerciaux finalement bien plus important que celui de ceux que l'on a généralement à l'esprit.

48 % des commerces intégrés dans ces centres sont des franchisés ou des indépendants et s'ils ne sont pas majoritaires dans les grands centres commerciaux, ils le sont souvent dans ceux de moindre taille. Ils assurent alors le dynamisme notamment dans les galeries de centre-ville.

Ces centres représentent 30 000 commerces - la moitié d'entre eux étant donc des indépendants -, 30 % dans le secteur de la culture et 35 % dans l'équipement de la personne. Les centres commerciaux abritent 25 % du commerce de détail et emploient 400 000 personnes. Un ouvrage est d'ailleurs en cours d'édition sur l'emploi dans les centres commerciaux où l'on voit que l'emploi s'y développe plus rapidement que dans le commerce traditionnel.

On constate actuellement trois grandes tendances de développement des centres : les galeries d'hypermarchés qui doivent trouver, ou retrouver, leur potentiel ; les centres commerciaux en centre-ville - certaines villes devant encore être équipées sachant qu'une telle implantation dynamise parallèlement souvent le commerce du centre-ville - ; et enfin, de nouveaux parcs d'activités structurés, organisés, et permettant aux commerces qui ont besoin d'espace de trouver des lieux agréables pour le commerçant et les visiteurs, qui ressemblent à des centres commerciaux traditionnels, mais sont proposés à des coûts inférieurs.

On constate également l'émergence de centres commerciaux thématiques qui sont cependant encore sous-développés en France. Il lui semble que tous les types de commerces doivent pouvoir trouver leur place dans cette offre variée et différenciée.

Il souligne que le marché de l'immobilier commercial n'est pas un marché très « liquide » puisqu'il est animé par des sociétés foncières à vocation essentiellement européenne. Cependant, si ce n'est pas « liquide », les sites sont plus faciles d'accès puisqu'il suffit de connaître une vingtaine d'intervenants.

Jean-Michel Silberstein conclut en précisant que le CNCC est disponible pour répondre aux questions de tous, qu'il est doté d'un site Internet riche et précise que si les enseignes veulent adhérer au CNCC, elle peuvent le faire gratuitement pendant deux ans, afin qu'elles puissent en connaître les principes de fonctionnement et les services proposés.

Michel Choukroun ajoute que ces intervenants de plus en plus européens, ne font plus simplement l'investissement et la promotion des centres, mais vont jusqu'à la gestion de ces centres et à la sélection des enseignes.

Dominique David confirme que désormais, un centre commercial créé est souvent gardé dans le patrimoine de l'entreprise créatrice. Son groupe promeut des centres commerciaux classiques, en centre-ville et en périphérie avec des « hypers » comme locomotive, mais aussi des centres dans des lieux de transit comme la gare de l'Est ou la gare du Nord, des centres dans des pôles de loisirs - dont le premier aura été Bercy village - et parfois aussi des centres très qualitatifs qui peuvent devenir en eux-mêmes une destination...

Il ajoute que de plus en plus souvent il faut réhabiliter des « friches commerciales en coeur de ville » comme à Toulouse, à Mulhouse, ou encore à Chalon où il s'attache à remettre en route un coeur de ville où la vie commerciale a été fragilisée.

Quant aux enseignes, ce sont surtout elles qui choisissent les centres. Il est donc primordial de leur plaire et de répondre à leurs attentes. Il ajoute que tous les franchisés sont les bienvenus dans les centres et que d'ailleurs, quand certains indépendants viennent le voir avec un désir d'investir, il les réoriente vers certains réseaux. L'immobilier commercial participe donc ainsi d'une manière indirecte au recrutement des réseaux de franchise !

Christian Tournon précise qu'il distribue du linge de maison moyen et haut de gamme à des prix accessibles. Son métier est d'être un franchiseur même si un noyau de magasins succursales conforte les préconisations de gestion du réseau et permet souvent de saisir les opportunités immobilières qu'un franchisé ne pourrait pas saisir. Deux ou trois magasins en propre sont donc ouverts chaque année puis cédés à un franchisé lorsqu'ils arrivent « à maturité ».

Son réseau est riche de 190 magasins dont seulement 20 sont situés dans des centres commerciaux. L'essentiel du réseau est en centre-ville, en pied d'immeubles. Cela correspond au positionnement de la marque, mais résulte aussi du fait que l'offre en centre commercial ne correspond souvent pas au niveau de charges que peut supporter l'enseigne. Quand le niveau de charge est compatible avec les contraintes de gestion, les opérations commerciales concertées et les parcs en périphérie qui permettent de distribuer un produit dans un ensemble architecturalement valorisant, qui permettent de toucher de nouveaux consommateurs et de développer le concept sur des surfaces plus grandes avec un merchandising plus spectaculaire, sont particulièrement intéressantes. Cela est d'autant plus vrai quand elles ne sont pas connectées à un rythme d'hypermarché qui impose des contraintes incompatibles avec celles de commerçants indépendants.

L'objectif est d'aboutir à une couverture nationale, le recrutement des franchisés étant facilité par le fait d'avoir un produit agréable à diffuser. À ce jour le groupe reçoit environ une demande d'adhésion par jour alors qu'il n'ouvre que 12 magasins par an.

Il précise que le mode d'accompagnement est également différent en fonction de l'origine du franchisé et notamment en fonction de son positionnement par rapport à l'immobilier commercial. Il arrive que des commerçants ayant déjà un emplacement veuillent rejoindre le groupe ; ils auront un accompagnement personnalisé qui tiendra compte de ce point. Pour autant, il souligne certaines difficultés à négocier en amont, le candidat franchisé ayant toujours l'impression qu'il aurait mieux fait. Quoiqu'il en soit, le long processus de la création d'un point de vente est l'occasion d'un accompagnement spécifique, mais aussi l'occasion de mesurer la pugnacité d'un candidat. C'est parfois ainsi qu'on mesure l'impossibilité pour un candidat de s'intégrer à la logique de réseau.

Philippe Garot rappelle que son réseau fête cette année ses 60 ans et qu'une rupture totale est intervenue il y a quatre ans avec l'arrivée d'un nouveau directeur qui a changé le concept, la charte, le produit et converti 2 millions d'euros de recherche-développement dépensés sur six années, en un renouveau qui bénéficie à tous, franchisés et franchiseur.

Il rappelle que dans ce fonctionnement, les décisions sur le produit reviennent toujours à un panel de consommateurs. On est passé d'une logique de fabricants à une logique de réseau, du « *sell in* » au « *sell out* » : c'est le consommateur qui décide : au réseau de distribuer ce qu'il veut,

Guy Degrenne a un taux de notoriété enviable de 80 %. Philippe Garot y est entré pour sortir l'enseigne d'une stratégie essentiellement articulée autour des grands magasins, où l'enseigne réalise 20 % de son CA, et des multimarques. Il y a cinq ans, 70 % du chiffre d'affaires étaient contrôlés

par les clients de détails et revendeurs alors qu'aujourd'hui le réseau contrôle 70 % du chiffre d'affaires.

*Ces présentations faites, **Michel Choukroun** demande aux représentants du monde de l'immobilier commercial ce qu'ils pensent de cette uniformité que la franchise créerait.*

Jean-Michel Silberstein estime que le fait que les meilleures enseignes soient présentes dans chaque centre, comme une forme de « programme minimum », apporte un bénéfice important aux consommateurs. En effet, il est certain de trouver ce qu'il cherche et cela lui évite d'avoir à voyager.

Mais dans un site qui concentre environ 200 commerces, il est important qu'il y ait aussi de la nouveauté, de même qu'une galerie commerciale qui n'est pas en position de force vis-à-vis de certaines rues particulièrement commerciales doit se doter de commerces différents, innovants, attirants. Ainsi, les centres commerciaux ne sont pas tous les mêmes ; ils sont différents notamment en fonction de leur localisation et de leur puissance.

Dominique David ajoute que lorsqu'un projet de centre est proposé, les enseignes qui l'animeront sont un élément important qui emporte bien souvent la décision. Il ajoute que si tout le monde veut certaines enseignes, c'est simplement parce que le consommateur les réclame. Pour autant, le paysage est changeant puisqu'il y a quelques années encore, il y avait dans chaque centre commercial entre deux et trois enseignes de fil à tricoter. Aujourd'hui, il n'y en a souvent plus aucune. Le *turnover* des enseignes contribue lui aussi à rompre l'uniformité que certains soulignent. Et puis, plus que jamais, les enseignes internationales qui avaient pendant longtemps boudé la France s'y installent. Dans les régions frontalières par exemple, mais aussi pour tous les consommateurs qui voyagent, elles sont connues depuis déjà longtemps et attendues.

***Michel Choukroun** demande alors au monde de la franchise s'il se sent bien accueilli dans ces sites commerciaux.*

Christian Tournon précise que face aux centres commerciaux, le franchiseur est obligatoirement en première ligne puisqu'il est très rare qu'un franchisé puisse répondre aux exigences des promoteurs et notamment s'engager deux ou trois ans à l'avance sur un emplacement. Le franchiseur se substitue donc souvent à un potentiel franchisé en s'engageant dans un premier temps à ouvrir une succursale.

Philippe Garot confirme qu'il est souvent sollicité, mais que certaines pratiques le troublent ; et notamment le fait qu'il soit possible de négocier les loyers. Il appelle de ses vœux une transparence et aimerait que les acteurs proposent leurs services à un juste prix. D'autant que désormais les centres sont souvent très beaux et qu'ils participent à la dynamisation du commerce tout comme ils pourraient permettre d'élargir la palette de

la clientèle de son réseau. Au prix actuel, il ne peut pourtant souvent pas s'inscrire dans l'aventure.

En effet la rentabilité de son activité ne permet souvent pas de supporter les coûts liés à l'inscription dans un centre commercial et si parfois l'investissement peut être fait avec une entité en propre, il refuse le plus souvent d'engager un franchisé dans ce type d'exploitation.

Il ajoute, au titre de l'anecdote, que bien souvent, son enseigne - dont il rappelle l'excellente notoriété - se retrouve dans des prospectus de centres commerciaux alors même qu'aucun engagement n'avait été pris, peut-être, au mieux, le réseau a-t-il demandé quelques renseignements.

Il sait donc que les enseignes en franchise peuvent contribuer à l'attractivité d'un centre, et lance à son tour un appel, à leurs concepteurs, promoteurs et gestionnaires : « aidez-nous à pouvoir participer à vos projets ! »

Dominique David ne se reconnaît évidemment pas dans ce discours. Les propositions locatives faites par son groupe sont raisonnées. Si, en effet, les charges sont parfois plus élevées c'est aussi parce qu'un centre commercial offre des services supplémentaires.

Il ajoute également que pendant longtemps un des critères principaux pour retenir un centre était lié aux taxes foncières générées ce qui pouvait introduire une forme de biais qui, il l'espère, sera de plus en plus rare. Aujourd'hui en effet tout le monde s'efforce de modérer les coûts et donc les loyers. De plus, il rappelle que les loyers sont modulés en fonction des secteurs d'activité. Ils ne sont donc pas uniformes et cela est un outil pour tenter d'installer une offre commerciale la plus large possible.

Et puis, lorsqu'on observe les cessions de fonds de commerce, les ventes les plus élevées sont souvent réalisées par des commerçants qui, au moment de la signature, avaient crié misère...

Jean-Michel Silberstein ajoute que les centres commerciaux aiment les réseaux et les franchisés.

Dominique David ajoute d'ailleurs que les réseaux sont les maîtres du jeu en matière de maillage commercial. Ce sont les enseignes qui décident et un centre commercial ne refuse jamais un magasin d'un réseau bien géré, même si par exemple, après l'engagement initial du franchiseur, c'est un indépendant qui gère la boutique.

Christian Tournon revient tout de même sur un certain nombre de complexités et rappelle par exemple qu'un bail en pied d'immeuble est au maximum long de 10 pages alors qu'un bail avec une foncière comprend bien souvent près d'une soixantaine de pages de prescriptions techniques

et architecturales, 50 pages de bail et au moins 30 pages de règlement intérieur. Ce n'est pas particulièrement simple à gérer pour une entreprise indépendante.

Michel Choukroun comprend donc que, là aussi, le réseau est une aide puissante qui permet d'installer des entrepreneurs indépendants et motivés dans des sites qui leur seraient sinon inaccessibles. Dans l'intérêt commun des centres commerciaux et de ceux qui les accueillent, il faut que des enseignes puissent s'installer partout où elles sont demandées et que les entrepreneurs aient la capacité d'y faire vivre leur activité. On le sait d'ailleurs : il y a encore quelques années, les franchisés n'étaient pas très bien accueillis du fait justement de leur indépendance, mais le modèle de la franchise est désormais plus connu et plus structuré, il rassure désormais suffisamment pour que ses représentants soient bienvenus.

Dominique David signale qu'un des freins à l'inscription des entrepreneurs indépendants dans une dynamique de centre commercial est aussi que ces derniers manquent parfois d'un sens du collectif. Dans un centre en effet un règlement intérieur fixe un certain nombre de comportements et l'on est par exemple obligé de respecter des horaires d'ouverture collective. Il n'est pas question de fermer un week-end parce que votre fille se marie. Il arrive ainsi souvent qu'au moment de signer, le candidat prend conscience de l'importante discipline collective et l'entrepreneur indépendant, trop attaché à sa liberté, finalement se désiste.

Jean-Michel Silberstein évoque un ouvrage publié par le CNCC sur le processus de création d'un centre commercial qui explique les diverses étapes et, qui, très didactique, peut être lu par tous ceux qui envisagent d'ouvrir un magasin dans un centre afin qu'ils en comprennent mieux les contraintes, mais aussi les opportunités de développement.

Christian Tournon et **Philippe Garot** précisent qu'ils n'ont évidemment rien contre les centres commerciaux, et qu'ils seraient ravis que les promoteurs les mettent davantage en contact avec des candidats qui veulent s'installer chez eux et sont en recherche d'une enseigne. Finalement, tout le monde est prêt à collaborer pour aider le développement et la dynamique commerciale dans toutes les villes de France et souhaite que le dialogue s'enrichisse et se renforce.

L'invité

Jean-Paul Charié, député du Loiret,
*parlementaire en mission auprès de Madame la Ministre
de l'économie, de l'industrie et de l'emploi*

Michel Choukroun présente Jean-Paul Charié, député du Loiret, et notamment rapporteur de la loi LME. Mais cet homme – « prudent et teigneux parce qu'il veut aboutir », selon ses propres mots - est également un passionné du commerce et de l'entreprise depuis de nombreuses années.

Jean-Paul Charié remercie la Fédération Française de la Franchise pour cette invitation et se réjouit d'aborder la problématique de la dynamique commerciale devant un parterre de franchisés, de franchiseurs et d'élus.

Pour lui, il ne peut pas y avoir de liberté d'entreprendre sans un minimum de règles du jeu et pas d'économie de marché sans règles. Il faut donc appliquer celles qui existent afin de libérer l'économie. Mais la société est de plus en plus complexe et le moyen de réagir n'est pas de s'enfermer dans des positions binaires même si cela se pratique couramment depuis maintenant 25 ans.

Une fois les règles posées, c'est le travail en réseau et la mobilité qui doivent être mis en avant. Il ajoute qu'on ne peut en aucun cas conduire une politique nationale sans une synergie réelle avec le monde des entreprises au niveau national comme au niveau local. On ne peut pas réfléchir au développement économique et social sans travailler main dans la main avec les acteurs économiques et dans ce cadre, il ne peut pas y avoir de réponse aux problèmes sociaux des cœurs de ville sans que le commerce y participe. Évidemment, ce type de position n'est pas majoritairement partagé à l'Assemblée Nationale. Il ne se prive donc pas de militer en faveur de cette réalité complexe, mais que le dialogue peut indéniablement dynamiser.

Il est particulièrement heureux d'être devant cette assemblée parce qu'il lui semble qu'on ne peut plus désormais réellement être un commerçant efficace et indépendant en étant isolé. Compte tenu des contraintes financières, économiques, et de l'évolution générale de la société, le monde de la franchise est de fait l'image même de la dynamique qu'il faut impulser en France. Mobile et réactive, la franchise permet d'anticiper, de réagir, et d'intégrer toutes les nouvelles contraintes. Tout le monde sait dans le monde de la franchise qu'en quelques mois, l'attitude des consommateurs peut changer du tout au tout, et que, pour rentabiliser une entreprise ce qui était encore valable il y a peu, peut tout d'un coup

ne plus l'être du tout. De plus, le monde de la franchise partage naturellement cette double problématique de l'intérêt national et de l'engagement local.

Régulièrement impressionné par les manifestations organisées par la franchise - et dernièrement encore par le salon - il lui semble particulièrement important que le monde politique s'attache à la soutenir davantage encore.

Il rappelle ensuite trois de ses responsabilités. Il est notamment rapporteur sur la loi LME. À cet égard, il précise à nouveau que plutôt que de créer de nouvelles règles, il est important d'appliquer celles qui ont déjà été décidées. Il s'attachera donc à faire appliquer cette loi et par exemple à faire respecter la réduction des délais de paiement que le fournisseur peut négocier librement avec son client dès que les obligations sont équilibrées, et ce, pour sortir d'un système où le fournisseur pourrait être contraint à des paiements plus ou moins illicites et à une forme de *racket* économique. Fondamentalement, revenir à un minimum d'éthique et de comportements loyaux fonde son combat.

Il est également président de la Commission d'examen des pratiques commerciales et à ce titre, il encourage tous les participants à le contacter et à lui écrire dès qu'ils décèlent une pratique qui pourrait demander un avis de la commission d'examen des pratiques commerciales. Mettre en lumière les détournements de la loi est indispensable pour voir changer fondamentalement les comportements.

Enfin, il est chargé par le premier ministre de faire un rapport sur l'urbanisme commercial. À cet égard, quelques objectifs ont été fixés. Il n'y aura bientôt plus de loi Royer, et plus d'autorisation préalable à la modification d'un point de vente. Une autorité, une autonomie plus conséquentes seront ainsi redonnées aux élus et aux autorités territoriales sur l'architecture des points de vente. Il serait bon en effet que le point d'entrée de toutes les villes de France cessent d'être cette vaste zone avec des bâtiments en forme de « boîte à chaussures ». Des projets beaux et efficaces doivent pouvoir les remplacer, et ce, même dans les quartiers difficiles. D'ailleurs, l'expérience le prouve, quand on se donne les moyens de la qualité, le succès n'est jamais loin. Parallèlement, les fondamentaux de la concurrence devront être réexpliqués car il n'est pas normal que le maire se charge de décider s'il y a suffisamment, ou pas, de marchands de vêtements ou d'enseignes alimentaires dans une zone donnée. C'est à l'économie de marché de s'exprimer. Bien sûr, il faut veiller à ce que pour autant cette liberté ne soit pas monopolisée par certaines puissances financières...

Enfin, il faut remettre l'homme au cœur des villes, au cœur des échanges, au cœur de l'économie de marché. Il est ainsi particulièrement préoccupé par le problème des loyers, car, si ceux dont on a besoin pour dynamiser

un tissu local ne peuvent pas les payer, la situation ne s'améliorera pas. Il y a là un vrai problème politique et des réflexions sont en cours notamment sur une idée de loyer commercial modéré, comme on a pu en faire pour les logements, afin de permettre par exemple que sur une grande place ou une grande avenue, un commerce d'alimentation ou un point de presse puissent continuer à vivre.

Il appelle ensuite la salle à réagir à ses diverses déclarations et propositions.

Jean-Claude Perreau, franchiseur Adhap services est heureux d'entendre ce type de déclarations notamment sur l'établissement de règles et le respect de la concurrence, mais, intervenant sur des domaines sensibles - le service à la personne - où le contact avec l'administration est très fréquent, il s'interroge tout de même : pourquoi l'administration ne suit-elle pas les règlements qu'elle fixe elle-même ?

Jean-Paul Charié répond que cette préoccupation est légitime et qu'il est en effet consterné de voir que bien souvent un texte voté par les parlementaires ne se traduit pas dans des décrets d'application qui font justice à ce que le politique avait souhaité. En tant qu'élus, il a plus que jamais du mal à supporter que le dynamisme entrepreneurial des Français soit entravé. Il proposera d'ailleurs qu'une instance transitoire soit établie pendant le lancement de la loi afin que les consignes soient réellement respectées. Il rappelle que la constitution a été changée afin que les députés contrôlent davantage l'exécution de la loi. D'ailleurs, là aussi, si pour une raison ou une autre, un citoyen, un entrepreneur constatait qu'une pratique ne correspondait pas à l'esprit de la loi, il ne faut pas hésiter à en informer son député. Là comme ailleurs, plus on est informé, plus on est compétent.

Cette notion de loyer commercial modéré suscite de l'intérêt dans l'assistance. **Jean-Paul Charié** confirme que c'est la première fois qu'il en parle car sa mission débute à peine.

Un franchisé évoque une démarche réalisée avec les chambres de commerce, une idée venue d'Europe du Nord : « la plate-forme PLATO », qui fédère des petites entreprises sur des thématiques spécifiques. Des experts viennent nourrir ce réseau qui a souvent des préoccupations trop terre-à-terre pour pouvoir enrichir ses compétences.

Jean-Paul Charié prend note de cette expérience et indique que si évidemment une liste exhaustive des pratiques vertueuses ne pourra pas être faite, quelques exemples pourraient être donnés afin d'aider les élus à alimenter et orienter une dynamique commerciale dans leur ville. Il est pour lui primordial que les élus passent d'une culture où ils veulent empêcher le commerce de se développer à une culture qui encadre, par le respect de règles, un développement qu'ils contribuent par ailleurs à

dynamiser. Le CREDOC pourrait d'ailleurs peut-être, à partir de l'intelligent travail de Robert Rochefort, jouer un rôle pour mieux informer les élus.

En conclusion, il redonne son adresse (jpcharie@ assemblee-nationale.fr) et motive à nouveau chacun à lui envoyer de l'information, des exemples, des propositions. Il est en particulier preneur d'exemples de rentabilité de magasins dans différents secteurs d'activité et enjoint les acteurs économiques à informer, souvent, et mieux, leurs élus. En effet, il regrette d'être souvent le seul à la tribune de l'Assemblée à défendre le monde du commerce. Tout récemment, il a fallu qu'il rappelle, alors que Mme Lagarde voulait proposer une période de soldes juste avant Noël, que pour un certain nombre de magasins, cette période est justement la seule qui les fait vivre.

Pause déjeuner

*Après le déjeuner, **Michel Choukroun** rappelle qu'il y a plus de 150 participants à ces rencontres et qu'ils représentent plus de 50 réseaux, que la matinée a été l'occasion d'évoquer à nouveau la professionnalisation du monde de la franchise et la généralisation des instances de dialogue en son sein. Un exemple a été donné d'une initiative d'un réseau qui va au-delà de son métier de base et intervient civiquement, dans la cité. Enfin, le débat a été lancé avec le monde de l'immobilier commercial. Il semble que les choses changent et qu'on y accueille désormais les indépendants et plus particulièrement les franchisés soutenus par leurs réseaux. Enfin, il est apparu que les travaux du gouvernement vont vers une libéralisation qui devrait permettre au commerce de mieux s'exprimer alors qu'il est veillé à ce que les grands groupes ne prennent pas trop de poids. Il rappelle enfin que Jean-Paul Charié a demandé de l'aide : il veut être informé. Que le monde de la franchise joue donc le jeu !*

LE FRANCHISE, UN EXPERT EN DEVELOPPEMENT LOCAL

STIMULE PAR LE FRANCHISEUR ET LA DYNAMIQUE DE RESEAU,
LE FRANCHISE DEVIENT UN ACTEUR FONDAMENTAL DU DEVELOPPEMENT LOCAL,
AU COTE DES ELUS

Christian Jacob, député maire de Provins, ancien ministre
Jean-Claude Perreau, franchiseur, adhap services
Benoît Soury, franchiseur, La vie claire, vice-président de la CCI de Lyon
Alfredo Julio, président de la ronde des quartiers, CCI Bordeaux
Hervé Arselin, franchisé Jeff de Bruges

Michel Choukroun présente les intervenants : Christian Jacob, ancien ministre qui allie au quotidien bon sens et vie politique ; Jean-Claude Perreau, cofondateur du réseau Adhap services ; Benoît Soury, franchiseur La vie claire et vice-président de la chambre de commerce et d'industrie de Lyon ; Alfredo Julio, minotier qui apportera au-delà de son expérience de commerçant, celle de président de la « ronde des quartiers » réunissant 1400 commerçants et 13 associations de commerçants à Bordeaux ; et enfin Hervé Arselin, franchisé qui a eu une vie avant et une vie après Jeff de Bruges

Il interroge ensuite Christian Jacob en tant que député-maire de Provins sur cette question : qu'est-ce qui fait qu'une ville marche ?

Christian Jacob indique que l'élément essentiel est de créer une dynamique dans la ville et que cela s'articule essentiellement autour du commerce, de la relation entre commerces sédentaires et ambulants, de la vie associative, de la manière dont on circule et se déplace dans la ville, et enfin grâce à l'émulation entre les différents centres de gravité de la ville, entre quartiers, centre et périphérie.

Ainsi à Provins, superbe ville qui a notamment le charme des trottoirs médiévaux, une réflexion a été menée sur le réaménagement du centre-ville avec de nombreux travaux de voirie. La municipalité a investi dans l'accessibilité pour que les personnes à mobilité réduite, les mamans avec les poussettes se sentent à l'aise, et a rapproché les parkings en ville. Ensuite, il s'est attaché à attirer des locomotives commerciales et croit beaucoup à la franchise. Son équipe municipale est d'ailleurs régulièrement présente au salon de la franchise. La ville a également repositionné le marché afin qu'il soit plus visible, tout en créant des liens

avec le commerce de périphérie qui pâtit à ce jour encore des erreurs des architectes des années 80 qui ont conçu ces zones sans lien direct avec les villes.

Enfin, il y a sept ans, il y avait dans cette ville riche de 300 enseignes, trois associations de commerçants avec chacune une quinzaine d'adhérents et des pratiques plutôt individualistes et plus proches des règlements de comptes que d'une réelle coopération. La ville a essayé d'accompagner une restructuration de ce dispositif qui s'incarne désormais dans une seule association de commerçants qui a plus d'une centaine d'adhérents et qui est régulièrement incitée à proposer des animations à la ville. La dernière en date est l'inauguration du marché couvert, un outil mis à disposition du commerce, mais qu'il faut évidemment que les commerçants aient envie d'utiliser.

Quant à la franchise, il avoue avoir été au départ sceptique quant à sa capacité de création d'emplois. Mais la réalité l'a convaincu. La franchise d'ailleurs à un double avantage : non seulement, les enseignes sont gérées avec rigueur, la franchise obligeant à être plus professionnel encore dans son réseau – mais, par contagion, les commerçants environnants doivent eux aussi améliorer leur pratique professionnelle ; et puis une belle enseigne en attire également rapidement d'autres et tisse un maillage commercial énergique qui bénéficie à tous - l'émulation est importante !

Il rappelle qu'il gère une ville touristique de 12 000 habitants qui accueille chaque année environ un million de touristes et est ainsi le troisième site touristique de France. Tous demandent à la fois de la proximité et de la diversité, mais également beaucoup de rigueur et de professionnalisme. Désormais, pour qu'un client revienne il faut se rapprocher du « zéro défaut » et là encore, la franchise est une force qui permet de se battre en indépendant face à de très grandes enseignes.

Il ajoute que d'expérience, les franchisés ont plutôt un tempérament à s'impliquer dans la vie locale et par exemple dans l'union des commerçants. Celle-ci accueille désormais le responsable du « McDo » local, ce qui était inenvisageable il y a encore quelques années. Il lui semble évident qu'il faut s'en réjouir.

Jean-Claude Perreau évoque ensuite le monde du service à la personne et du rôle que ces activités peuvent avoir sur la dynamisation d'une ville.

Il regrette en préambule que les services à la personne soient actuellement victimes de leur succès, car si, par exemple dans le cadre de la loi Borloo, les encouragements sont faits pour travailler au maintien à domicile, proposer du ménage, du bricolage, du soutien scolaire, de l'informatique, que tout le monde semble désormais avoir envie de se lancer dans le service à la personne, il faut porter attention au fait qu'il

s'agit de métiers différents, et de vrais métiers dans lesquels seuls des professionnels engagés et bien formés vont réussir.

Au-delà du fait que les entreprises qui proposent ces services participent à la dynamique d'une ville parce qu'ils sont des commerces créateurs d'emplois, - souvent d'ailleurs créateurs d'emplois pour une population très touchée par le chômage et notamment les jeunes femmes peu diplômées qui trouvent là un vrai métier et un vrai engagement -, elles y participent également parce qu'elles s'occupent de personnes qui sont susceptibles d'être isolées et qu'elles les ramènent, en ville comme à la campagne, vers les centres d'activités.

Pour autant, la réglementation est particulièrement stricte ce qui n'est pas anormal vu les responsabilités, mais il y a souvent deux poids deux mesures et il est regrettable que les administrations territoriales n'appliquent pas toujours les lois autant qu'elles devraient le faire. Il regrette également que les élus aient encore souvent des a priori préférant voir s'installer des associations que des entreprises structurées, professionnelles, avec des salariés particulièrement bien formés.

Christian Jacob se souvient en effet qu'alors qu'il était ministre de la famille, il avait initié un débat qui avait fait scandale en promouvant les crèches privées. Ceux qui s'y opposent ont souvent des arguments étranges, « refusant qu'on se fasse de l'argent sur le dos des enfants », mais cela ne correspond en aucun cas aux termes réels du débat, car les parents qui veulent faire garder leurs enfants veulent tout d'abord une capacité d'accueil, de la sécurité et un service. Le fait de savoir à qui appartient le capital et qui gère réellement le fonctionnement ne les préoccupe que peu.

Jean Claude Perreau comprend qu'on puisse encore se méfier du « grand capital » et du lucratif, mais en effet, ce qui est important est essentiellement le rapport entre la qualité de la prestation et le prix. Il espère que le secteur public - et les élus - prendront de plus en plus l'habitude de ces arbitrages.

Hervé Arselin rappelle ce qu'est un franchisé. Il est franchisé depuis 14 ans et membre actif de l'association des commerçants depuis cette date. Malheureusement, il a aussi, depuis cette date, constaté que la notion de franchisé était mal connue et qu'il y avait souvent dans l'opinion générale, un amalgame entre franchisés, commerçants indépendants et représentants locaux salariés de grandes enseignes, et qui n'ont évidemment pas la même vocation professionnelle. Leur participation à la vie locale est fondamentalement différente.

Il lui semble d'ailleurs qu'il y aurait là un axe de travail à envisager au sein de la Fédération Française de la Franchise afin de mieux

communiquer sur cette volonté et sur la capacité d'un franchisé à s'impliquer dans la vie locale.

Christian Jacob confirme qu'il y a très souvent confusion entre succursalistes et franchisés.

Les franchisés et franchiseurs participant à la table ronde indiquent que cela entraîne souvent des erreurs fondamentales de raisonnement chez les élus qu'il faut rectifier. Un appel est donc lancé à la fois la Fédération Française de la Franchise et aux acteurs des villes pour communiquer sur cette différence. Le franchisé est un entrepreneur indépendant impliqué dans la vie locale.

Alfredo Julio estime que, par nature, le commerçant est avant tout un acteur de quartier qui veut faire vivre la proximité - et des responsables de magasins sont membres de son association ! Il lui semble qu'il est urgent de revenir à l'enthousiasme, la proximité et à la convivialité et que la notion de quartier peut aussi réconcilier centre et périphérie. Pourquoi la « Ronde des quartiers » a rassemblé près de 1400 adhérents ? Il lui semble que c'est parce que personne n'a été oublié, aucun quartier, et que mairie, consulaires et professionnels travaillent de concert.

Il ajoute que le monde associatif est en perdition, que le bénévolat a tendance à disparaître et que ceux qui ont dirigé les associations pendant longtemps sont de moins en moins nombreux et de plus en plus âgés. Il faut donc réfléchir à un nouveau mode d'organisation. La « ronde des quartiers » a remporté un appel d'offres de l'État et construit ses fondations à partir des quelques fonds récoltés à cette occasion pour devenir une association professionnelle, forte de salariés qui peuvent travailler sur les projets de la Ronde, une centrale d'achat qui peut par exemple obtenir des réductions sur les moyens de transport. Mais quoi qu'il en soit, pour lui, l'essentiel est bien de provoquer la rencontre. Sans cela, pas de commerce.

Il ajoute que la relation avec la ville s'est grandement améliorée depuis, qu'au lieu de critiquer et de se plaindre, il a été choisi de promouvoir la convivialité et de proposer des projets constructifs. Les grandes décisions se prennent entre acteurs de la ronde des quartiers qui vont ensuite proposer des projets structurés à des partenaires. C'est ainsi que seront menés les combats de demain sur la dynamique commerciale, le temps de travail, ou par exemple l'exonération de charges fiscales pour ceux qui seront membres d'associations de quartiers. Des propositions découlent des résultats, et petit à petit, les interlocuteurs, élus et consulaires, comprennent concrètement que les commerçants sont une part importante de l'équilibre de la ville.

Michel Choukroun souligne ainsi ce rôle que l'individu ou l'entité locale peuvent jouer dans la ville mais le réseau peut-il lui aussi apporter un élément de dynamisme ?

Jean-Claude Perreau estime que le réseau aide de fait. Le chef d'entreprise franchisé n'est jamais seul. Si la tête de réseau fait son travail, le franchisé peut, encore plus qu'un autre, participer à la vie du réseau et à la vie locale.

Alfredo Julio estime qu'il est particulièrement important d'insister sur l'importance de la vie locale. La franchise s'en est peut-être un peu trop coupée. Il lui semble que le franchiseur doit pouvoir encourager ses franchisés à s'impliquer, et cela, même au-delà de contributions financières ou de communication.

Hervé Arselin ajoute que grâce à son appartenance à un réseau performant et actif il a acquis une formation importante et beaucoup d'informations par exemple sur la manière de parler en public, de vivre le quotidien dans une boutique. Cela lui a permis de répercuter cela en partie à ses collègues du centre-ville. Au cours de réunions, des formations sur la tenue de réunions sur les relations avec les pouvoirs publics, ou encore sur la discipline collective ont pu être organisées et ce, grâce ce que lui a apporté la franchise et le réseau.

Benoît Soury regrette que les chambres de commerce et d'industrie pâtissent d'une culture un peu attentiste, mais il a foi dans le rôle de la franchise et notamment dans celui du franchiseur qui a les moyens d'inciter ses franchisés - notamment en les exonérant d'un certain nombre de tâches quotidiennes - à s'inscrire activement dans la vie locale.

Il faut par ailleurs reconnaître la difficulté de gérer les associations de commerçants et le fait qu'en effet, le bénévolat trouve parfois ses limites. Les fonctions de manager de centre-ville, rémunérées pour partie sur fonds publics, devraient pouvoir répondre à cette nécessité de fédérer ceux qui agissent en centre-ville.

Il ajoute qu'il faut évidemment être vigilant, que le terrain a horreur du vide et que si ceux qui doivent s'impliquer ne le font pas, il n'est pas rare de voir d'autres acteurs s'emparer de ce domaine. La Chambre de commerce et les franchiseurs devraient pouvoir se retrouver dans un rôle de médiateur et les franchisés, mobilisés, doivent pouvoir aider à donner une vraie représentation de ce qu'est la franchise. Il y a là une réelle action collective à mener.

Il ajoute que les oppositions traditionnelles entre centre-ville et périphérie lui semblent également caduques et dépassées. En tout cas, en tant que franchiseur, il propose bien souvent à un commerçant qui a réussi en centre-ville d'aller tenter l'aventure en périphérie, et inversement.

Michel Choukroun revenant sur la notion de manager de centre-ville, demande si cela est perçu comme une bonne solution.

Alfredo Julio n'a évidemment rien contre le principe, mais là encore, c'est le terrain qui doit guider les actions. À Bordeaux, une opération tentée il y a trois ans s'est soldée par un échec. En l'occurrence, le manager faisait bien ce qui lui avait été demandé de faire, mais ce qu'on lui a demandé de faire avait été inventé par quelqu'un qui ne connaissait pas le commerce. Pour qu'il puisse réussir, cet animateur du commerce doit être intégré dans le tissu social. Il faut d'ailleurs qu'il y en ait plusieurs, tant les relais pour communiquer et les intermédiaires sont nécessaires. À Bordeaux, la chambre de commerce en a pris conscience et désormais « l'ascenseur » fonctionne de mieux en mieux.

Hervé Arselin évoque le manager à Niort qui, lui semble-t-il, n'a pas pu réellement bien travailler parce qu'il avait trois donneurs d'ordres différents la chambre de commerce, l'association de commerçants, et la ville. Du coup, l'imagination, le pouvoir d'action et l'engagement de cette personne ont été paralysés. Il est devenu un agent en attente d'ordres... C'est pour lui du gaspillage alors que la décision initiale de se doter d'un animateur avait été jugée exceptionnelle et avait enthousiasmé tous les acteurs locaux.

Pour **Christian Jacob** le manager de centre-ville doit permettre « d'alimenter la pompe », mais il comprend qu'il faut en effet être vigilant et l'installer dans un cadre où il peut réellement travailler et jouer son rôle d'intermédiaire.

Michel Choukroun souligne le fait que la vie locale a évidemment besoin d'acteurs motivés et engagés et que la franchise est un des moyens d'y installer des commerçants motivés, appuyés, soutenus et formés. Il serait donc dommage de se priver du dialogue et des échanges d'expériences qu'ils peuvent introduire localement.

Si le monde de la franchise et les commerçants eux-mêmes peuvent s'attacher à s'intégrer davantage encore dans le tissu local, cela ne pourra pas se faire sans une implication forte des élus qui peut peut-être s'incarner dans le manager de centre-ville et les moyens qui lui sont octroyés

Christian Jacob conclut sur la chance qu'ont les franchisés qui ont l'habitude de la vie collective dans le réseau et qui savent se mettre au service d'un intérêt général. Ils ont l'habitude de travailler ensemble, d'aborder des problématiques qui dépassent leurs simples points de vente, ce qui n'est pas toujours le cas pour les autres commerçants. Ils doivent donc être plus que d'autres, moteurs dans la ville. Et les maires bénéficieront de l'énergie de ces gens qui savent dire quand il y a un

problème, qui savent porter des projets et des propositions de solutions et qui connaissent particulièrement bien leur environnement.

Jean Claude Perreau suggère que les franchiseurs introduisent dès la formation initiale un module sur l'importance de participer à la vie de quartier.

À ce propos, en guise de conclusion, **Alfredo Julio** indique qu'il songe même à franchiser « la ronde des quartiers ». À bon entendeur...

Les managers de commerce

Anne-Gwenaëlle Lopez, manager à Vanves
Cécile Meauxsone, manager à Oullins

Dans un dynamique pas de deux, Anne-Gwenaëlle Lopez, manager de centre-ville à Vanves et Cécile Meauxsone, manager à Oullins apportent un témoignage sur la fonction de manager de centre-ville.

Cécile Meauxsone caractérise le rôle du manager de centre-ville comme étant celui de dynamiseur d'un lieu de vie et pas uniquement du commerce. Le manager est un diplomate, un levier qui doit travailler sur le court terme pour trouver des enseignes, mais aussi sur le long terme pour construire une stratégie avec tous les partenaires impliqués.

Pour **Anne-Gwenaëlle Lopez**, il faut fédérer les acteurs pour maintenir et développer l'attractivité commerciale d'une zone. Embauchée par la mairie, fonctionnaire, elle travaille à la fois avec les consulaires et les associations de commerçants sédentaires et est finalement devenue une développeuse de sa ville. Elle vend sa ville, notamment aux enseignes que les citoyens et les habitants réclament, et qu'il faut donc aller démarcher avec des arguments forts.

Cécile Meauxsone indique qu'il y a à cet égard, un vrai rôle d'information vis-à-vis des enseignes, car finalement, il n'y a pas que le centre-ville ou la périphérie ; il y a des quartiers avec des habitants et des salariés qui ont envie de consommer à proximité. Il faut communiquer pour que les enseignes viennent.

Anne-Gwenaëlle Lopez ajoute qu'au-delà de faire de la veille et d'accompagner l'installation des enseignes, il faut aussi être un ambassadeur de la ville.

Cécile Meauxsone confirme la polyvalence du métier et le fait qu'il faut être pragmatique et qu'il faut parfois aller jusqu'à aider sur le terrain à chercher des locaux.

Anne-Gwenaëlle Lopez précise que le manager est également souvent « un facilitateur », une charnière entre les élus et les enseignes, qui doit permettre de naviguer et d'appliquer une réglementation particulièrement présente dans ce domaine.

Michel Choukroun conclut qu'il faut absolument que ce métier polyvalent et passionnant trouve sa place et sa mesure pour pouvoir jouer pleinement son rôle de dynamiseurs, de médiateur, et d'animateur du commerce.

L'impact économique de la franchise

Chantal Zimmer, *Déléguée générale
de la Fédération Française de la Franchise*

Chantal Zimmer, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise est, plus que tout autre, convaincue qu'en effet, la franchise se situe au cœur des vies, et doit donc s'inscrire au cœur des villes. C'est d'ailleurs en appliquant l'éthique, la transparence, et l'exigence d'équilibre dans les relations entre les différents acteurs d'un réseau que la franchise doit pouvoir renforcer, animer, et contribuer à développer les activités dans la ville.

Elle ajoute que si, il y a quelques années encore, « on faisait de la franchise comme M. Jourdain faisait de la prose », la Fédération Française de la Franchise, les franchiseurs et les franchisés se sont attachés au travers de colloques, de journées de réflexion, de recherches scientifiques et d'échanges divers à approfondir encore la maîtrise de cette stratégie qui s'appuie sur des principes d'équilibre et de respect, incarnés notamment dans le code de déontologie. Le respect de ce dernier a d'ailleurs permis que la franchise soit exonérée d'un encadrement législatif spécifique.

La franchise française est aujourd'hui une stratégie maîtrisée qui connaît ses forces et ses faiblesses et qui s'attache à trouver des solutions pour être demain, encore plus forte. La franchise française est à cet égard exemplaire, elle promeut la franchise dans le monde et la défend tout particulièrement devant la communauté européenne.

À ce jour, si les règles de management dont la franchise se dote sont un élément important de sa réussite, la FFF a souhaité pouvoir mesurer plus quantitativement la force de la franchise et son poids économique. À l'étude qualitative réalisée avec les Banques Populaires depuis désormais 5 ans, s'ajoute, depuis 2006, une étude statistique réalisée avec le soutien de la DCASPL.

L'objet est de mesurer l'impact macro-économique de la franchise et de ses acteurs. En effet, l'activité économique génère un flux de marchandises et de services qui génèrent à leur tour des flux monétaires qui se traduisent en dépenses et en recettes, mais aussi, pour les agents économiques, en investissement, masse salariale et taxes diverses. On peut ainsi mesurer les effets directs, indirects, et enfin, les effets induits qui sont, de fait, tout ce qui découle de l'utilisation par les salariés de leurs revenus en termes de consommation et d'investissements, auxquels s'ajoutent les investissements des entreprises et enfin, les usages que peuvent faire les administrations des prélèvements obligatoires qu'elles ont perçus.

La primeur des résultats de cette étude a été réservée aux participants à ce colloque – l'étude sera prochainement intégralement disponible sur le site internet de la FFF. En 2007, l'impact économique direct de la franchise, en France, est de 47,6 milliards d'euros de chiffre d'affaires direct alors que le chiffre d'affaires indirect est de 116 milliards d'euros. Parallèlement, la franchise emploie 315 000 salariés en direct et crée indirectement 725 000 emplois.

Plus généralement, la franchise génère 288 milliards de chiffres d'affaires, 1,6 million d'emplois et 73 milliards d'euros de valeur ajoutée. Il n'est donc pas faux d'affirmer que la franchise est un vecteur important de développement des petites et moyennes entreprises, du commerce et des services.

Chantal Zimmer rappelle d'ailleurs que c'est un vecteur de dynamisme pérenne puisque les entreprises franchisées ont beaucoup plus de chances de survie qu'une entreprise qui ne le serait pas. C'est la meilleure manière de démontrer la force d'un savoir-faire transmis, qui est ce qui différencie la franchise des autres formes de commerce organisé !

LA FRANCHISE REVE LA VILLE

OU SERONS-NOUS DANS 10 ANS ? QUELS COMMERCE, QUELS SERVICES, QUELLE PLACE AUPRES DES CONSOMMATEURS, DANS QUEL CADRE, URBAIN OU RURAL, NOUVEAU ?

Jean-Loup Metton, maire de Montrouge
Jean-Claude Puerto-Salavert, franchiseur UCAR
Philippe Labbé, franchiseur Courtepaille
Sophie Simonet, urbaniste, présidente CVL,

Jean-Loup Metton est maire de Montrouge ; Jean-Claude Puerto-Salavert franchiseur UCAR, réseau qu'il a créé après avoir créé le réseau ADA qui a désormais 300 agences et qui se veut un concept révolutionnaire dans la location de véhicules ; Philippe Labbé est le président des restaurants Courtepaille après avoir assuré le développement de McDonald's pendant 18 ans en France et Sophie Simonet est urbaniste.

Michel Choukroun interroge Jean-Loup Metton sur sa perception de la ville de demain.

Jean-Loup Metton répond que la ville de demain se construit aujourd'hui. En Chine, on aurait peut-être encore le temps, mais en France il faut s'y prendre très longtemps à l'avance. Il faut donc se doter d'une vision prospective et se poser de nombreuses questions sur la manière dont l'individu vivra sa vie demain, le mieux possible en respectant l'autre et son environnement. On parle ainsi de densification raisonnée et on s'intéresse au logement des habitants sachant que, dans ce domaine, la mutation d'une préoccupation quantitative vers une préoccupation qualitative est réelle. Les citoyens ne se contenteront plus d'appartement et de rues qui ne leur plaisent pas. Si les prédécesseurs des élus actuels ont été des bâtisseurs, essentiellement préoccupés de résultats quantitatifs, il faut aujourd'hui planifier la qualité, le service, et d'une certaine manière, il faut donc directement ou indirectement, s'occuper du commerce. C'est nouveau pour beaucoup d'élus, mais il faut que chacun s'en préoccupe comme d'un élément de l'équipement qualitatif appelé de leurs vœux par les citoyens.

Pour Jean-Loup Metton, au cœur de la ville de demain, ce qui prédominera sera la relation humaine. Cette ville sera donc a priori très favorable au commerce de détail. Les citoyens ne veulent plus d'échanges anonymes, il faut donc travailler l'espace pour qu'ils puissent y faire des rencontres, ne soient pas anonymes, et existent dans le regard de l'autre. Et le commerce, un lieu de socialisation, peut faire d'une ville « confortable » une ville « agréable ».

Jean-Claude Puerto-Salavert confirme ce besoin de proximité et d'absence d'anonymat. On est de plus désormais capable de construire une relation économique très performante avec un commerce de proximité moderne situé en centre-ville. Dans les années qui viennent, le mouvement s'accroîtra, on aura de plus en plus les moyens de rendre un service très personnalisé dans la ville et les moyens d'être encore moins cher à la périphérie. Cela correspond en tout cas à la manière dont il a lui-même rêvé la ville et l'automobile dans la ville. Un consommateur qui serait propriétaire d'une voiture aujourd'hui fait une erreur, car, 90 % du temps, la voiture qu'il aura choisie est trop grande et n'apporte donc pas de confort, mais plutôt des ennuis. Il conseille donc au consommateur de venir prendre une voiture quand il en a besoin et d'adapter son choix au besoin précis du moment. La formule est économiquement avantageuse - il rappelle à cet égard que la voiture moyenne des Français est une Mégane qui ne coûte pas moins de 500 € par mois et qui a huit ans d'ancienneté. La formule est également performante d'un point de vue social puisqu'elle crée des emplois et sur un plan environnemental puisqu'une voiture neuve pollue moitié moins qu'une ancienne. Il milite donc avec ferveur pour le modèle de la voiture partagée !

Pour **Philippe Labbé**, une véritable évolution se dessine en ce qui concerne la ville. Après une époque extraordinaire où la France a découvert, avec un certain retard, les rond-points qui ont permis de rendre visibles les enseignes dans l'environnement périurbain, après avoir connu des friches industrielles, on découvre l'apparition de friches commerciales. Il est en effet frappé de voir combien de bâtiments ringards, obsolètes et inadaptés survivent dans l'univers commercial. Il est temps de se mettre au travail pour redonner de la commercialité à ces espaces. Cela nécessitera un travail de coordination et évidemment que les instances politiques prennent en considération les contraintes commerciales et leurs spécificités.

Il rappelle que le consommateur veut être rassuré et donc connaître et reconnaître l'enseigne qui assure par exemple un bon rapport qualité-prix. Pour autant, les contraintes administratives font qu'il est de plus en plus difficile de signaler les enseignes et la prestation effectuée. Cerise sur le gâteau, le Grenelle de l'environnement a proposé une taxe sur le mètre carré d'enseigne !

Michel Choukroun souligne là en effet un paradoxe entre les attentes du consommateur et ce que font les villes.

Philippe Labbé ajoute la problématique du logement. Il ne faut pas non plus oublier qu'il faut accompagner la migration des employés par exemple dans les périodes estivales où l'activité économique et commerciale se déplace, mais où les commerçants n'ont plus les moyens de loger les salariés qui les suivraient

Peut-être le prix du baril est-il d'ailleurs une chance qui permettra de repenser des villes en diminuant les distances entre le lieu de travail et les lieux d'habitation...

Sophie Simonet qui intervient professionnellement à la fois pour des villes, des promoteurs, et des investisseurs indique que sa mission est souvent de rapprocher les envies des uns et des autres et finalement de rapprocher le rêve et la réalité. Ses interlocuteurs n'ont pas les mêmes horizons temporels. Une ville réfléchit à 10 ou 15 ans, l'investisseur à 10 ans, et les enseignes à plus court terme puisque la volatilité du consommateur exige qu'elles s'adaptent sans cesse.

Elle note également, alors que cela n'est en aucun cas une nécessité, que bien souvent, la fonction commerciale est perçue par les promoteurs de projets urbains comme un élément qui ne serait pas esthétique et pas maîtrisable. Enfin, il lui semble que les concepteurs de projets commerciaux ne sont plus toujours en prise directe avec les besoins des enseignes et des consommateurs. Pour elle, la mutation principale est la nécessaire capacité d'adaptation. Les projets qui sont construits aujourd'hui dans les centres commerciaux et les centres-villes doivent absolument prendre en compte cette dimension et pouvoir à tout moment s'adapter. L'objet commercial doit devenir plus adaptable, plus souple, et vraisemblablement être mieux inscrit dans son environnement.

Jean-Loup Metton ajoute que les maires ont un rôle considérable en matière d'urbanisme alors que bien souvent ils n'ont pas été formés pour l'assumer. Trop souvent, des « architectes-urbanistes » décident à leur place, alors que ce métier ne devrait pas exister. L'architecte devrait en effet intervenir après l'urbaniste, dans les espaces vides dans lesquels, il lui aura laissé la place de s'exprimer. Quand les architectes se sont inventés urbanistes, la ville ne s'est vraisemblablement pas construite de la meilleure manière possible. Ainsi, n'a-t-on pas depuis longtemps oublié le rôle de la place dans une ville ou un village ? La tentation est presque systématique de faire d'une place un espace vert alors que la place est, par excellence, un lieu de rencontres et d'activités, animé et collectif. Autour de la place, il faut des commerçants qui l'animent au quotidien et qui profitent des événements organisés occasionnellement. Cette réflexion vaut également pour la rue. Il rappelle également que les centres commerciaux se sont, à l'origine, inspirés de la forme village. Il lui semble qu'il est temps d'inverser la lunette et de s'inspirer de ce que sont devenus les centres commerciaux pour agir sur les centres-villes et en faire ces lieux animés et conviviaux, où le fonctionnement en réseau peut fonctionner et où les commerçants seront incités à ne pas se refermer sur eux-mêmes et à ne pas devenir individualistes.

À titre personnel, il se dit très heureux de voir des réseaux de franchise s'installer dans sa commune, sachant qu'il bénéficiera alors à la fois de

l'énergie d'un chef d'entreprise et de compétences démultipliées par le réseau.

Philippe Labbé précise tout de même qu'on ne peut pas procéder par rupture, mais par évolution surtout quand on touche à un produit ou à une expérience quotidienne de ce type. Il faut aujourd'hui trouver les moyens de communiquer pour concilier architecture, urbanisme et identifiants commerciaux.

Jean-Claude Puerto-Salavert est convaincu que s'inscrire dans un réseau apporte au franchisé le support nécessaire pour faire son métier et sait qu'il est particulièrement important d'attirer et d'accueillir des hommes et des femmes de qualité. Dans la pratique, son réseau a accueilli de nombreux cadres dirigeants qui ont eu de beaux succès de carrière, mais qui, à un moment donné, ont cherché autre chose. Aujourd'hui, ils font plus que gagner leur pain quotidien, ils sont heureux, libres, et ont leur destin en main. C'est ainsi qu'ils peuvent apporter davantage encore à la cité et ont un rôle clé évident à jouer pour construire la ville d'aujourd'hui et la ville de demain. Les marchés répondent d'ailleurs présent « venez investir votre énergie dans nos entreprises ! »

Sophie Simonet estime que l'enseigne est particulièrement bien placée pour sentir les évolutions et qu'elle a un rôle de transmission important à jouer. Les promoteurs investisseurs n'ont pas encore compris la conséquence des évolutions sociétales sur les projets qu'ils développent ; les enseignes doivent donc, très en amont, communiquer sur leur besoin de souplesse et d'évolutivité sur les sites dans lesquels elles viendront s'inscrire demain. Elle ajoute que l'on voit quand même quelques évolutions et que par exemple, tout près de ce lieu qui accueille le colloque, un magasin Décathlon s'est installé sur un site dans lequel il n'y a pas de parking, jouant sur le fait qu'il est à la croisée de deux lignes de transport en commun.

Jean-Loup Metton insiste sur l'importance de se préoccuper dès aujourd'hui de ce qui se passera demain. Les révolutions technologiques n'attendent pas et aujourd'hui toutes les villes sont riches de sites internet avec des services entièrement dématérialisés. Le commerce lui-même ne peut pas ne pas tenir compte des évolutions introduites par Internet. Il y a désormais des commerçants sans boutique qui viennent enrichir la palette des commerçants sédentaires et des ambulants qui s'expriment sur le marché. Mais la collectivité a besoin de tous ces commerçants pour animer la ville. Il est donc urgent de ne pas faire l'impasse sur la réflexion de son intégration de la meilleure manière possible.

Jean-Claude Puerto-Salavert précise que la place de l'Internet évolue elle aussi. On peut certes réserver une voiture à trois heures du matin : mais le service ne sera jamais entièrement désincarné et il reviendra

toujours à un être humain, dans un contact direct, d'aider le client à évoluer dans sa consommation. Quoi qu'il se passe, l'homme est au cœur du commerce et le commerce au cœur de la cité.

Le grand témoin

Robert Rochefort, CREDOC

Robert Rochefort, directeur général du CREDOC conclut la journée en grand ami du commerce et de la ville - son dernier ouvrage s'intitule d'ailleurs Un commerce pour la ville.

Il propose de mettre en résonance tout ce qui a été formulé au cours de la journée.

Il commence par se réjouir qu'il ne soit pas facile de prévoir aujourd'hui ce que seront, demain, la ville et le commerce, sinon, il n'y aurait pas de place pour l'entrepreneur, pour les franchiseurs comme pour les franchisés. En effet, si l'on savait réellement prévoir, des ingénieurs prévisionnistes planifieraient le marché et il n'y aurait plus rien à faire. Si trop d'imprévisibilité est évidemment stressant, l'entreprise ne peut réussir que dans un espace qui laisse la place au « pari de l'entrepreneur ».

Peut-être n'a-t-il pas été suffisamment insisté sur le fait que la société vit actuellement un basculement de grande envergure. La crise du pouvoir d'achat est amplifiée par la crise internationale actuelle qui, lui semble-t-il, est un facteur de changement vraisemblablement sans retour. Pour lui, plus qu'une parenthèse difficile, il s'agit d'une rupture à laquelle s'ajoute un questionnement fondamental sur la place de l'environnement dans une perspective de développement durable.

Cette crise économique et ses répercussions, ajoutées au défi environnemental, lui semblent avoir l'ampleur de ce qui s'est passé au début des années 90, avec la crise du golfe - et la crise de la voiture déchue du statut d'objet mythique -, là aussi sans retour.

Il est donc vraisemblablement l'heure de se poser une question fondamentale et, plus intéressant encore de la poser aux acteurs de la franchise : comment peut-on ré-enchanter la fonction commerciale ?

Les réflexions sur les besoins des consommateurs ne peuvent plus être strictement fonctionnalistes et si la professionnalisation dans tous les

domaines est un évident progrès, l'enjeu est vraisemblablement de construire un imaginaire nouveau.

En ce qui concerne les villes, on peut être radical en affirmant qu'il n'y a pas de société humaine construite autour des villes sans commerce et inversement, sans que le commerce ne construise la ville. On a dit l'importance du rôle des collectivités locales et d'ailleurs, quand on observe ce qui se passe dans les grandes villes, la complémentarité des espaces commerciaux est relativement bien gérée et articulée. En revanche, dans les villes de taille moyenne, quand l'imbrication urbaine est moins dense, les problématiques sont plus ouvertes. On y voit d'ailleurs moins de commerces franchisés. Ainsi qu'il le signale dans son rapport, la généralisation des managers de centre-ville et la facilitation des cofinancements sur ce poste est a priori une bonne solution. Il suggère également d'explorer les possibilités de mutualisation entre plusieurs villes moyennes.

Abordant plus spécifiquement la franchise, sans en être un grand spécialiste, il lui semble qu'il s'agit là d'un exemple probant du renforcement de la professionnalisation des acteurs et de la dynamisation des réseaux. Vue de l'extérieur, la franchise semble être une forme d'organisation du commerce robuste qui existait déjà, peu ou prou de la même manière, il y a vingt ans. Mais à entendre tous les intervenants de la journée, il a cependant compris que le monde de la franchise a engagé un effort continu de questionnement, de partage et de renforcement de ses pratiques ! Pour lui, cela tient à la fois à la capacité défensive et offensive du système. Dans le monde actuel, il faut en effet pouvoir être défensif et savoir parfois contre-attaquer immédiatement, par une réaction en temps réel - pourquoi pas par une campagne promotionnelle ? La capacité de la franchise à réagir vite ne fait aucun doute. Parallèlement, il faut évidemment être offensif, et pour cela prendre un peu de recul pour proposer, améliorer et renouveler les concepts. Là aussi, la franchise a des avantages

Il ajoute être convaincu que les stratégies de *discount* voire de *hard discount* systématiques ne sont pas une solution pour sortir de la crise, que la promotion du « sans marque » et du « premier prix » ne sont de bonnes solutions, ni pour l'industriel, ni pour le commerçant, ni même pour le consommateur. Des stratégies de marques sont une garantie pour ne pas se précipiter vers des biens qui ont perdu tout attribut. Là encore, la franchise a de beaux atouts à jouer.

Enfin, si on a plus souvent l'habitude de passer du rêve à la réalité, il propose de s'attacher aussi à passer de la réalité au rêve. Le colloque se déroulant dans une salle de cinéma, il évoque, lui aussi, le récent film d'animation de chez Pixar, Wall-E.

Il n'a pas vu de film plus déprimant depuis longtemps. Une société humaine décadente y est décrite avec des hommes et des femmes obèses, vivants en suspension, entourés de coussins pneumatiques. Le sauvetage de l'humanité ne résultera que de l'action de deux robots et d'un *bug* qui ressemble fort à une pulsion humaine. Le film commence dans un centre commercial déchu avant qu'on ne découvre un autre centre commercial, virtuel, qui finalement d'ailleurs, n'existe pas - le péril est fort quand il n'y a plus de boutiques du tout !

Ce film est proposé par le leader de l'industrie du divertissement : constater que l'imaginaire de la ville et du commerce comme de la publicité est à ce point décrié, l'inquiète.

On ne peut donc pas complètement exclure l'idée que le commerce pourrait à nouveau être considéré comme « un truc du passé », un fruit de l'univers de la financiarisation, une incitation au gaspillage... Il est d'ailleurs frappant de constater que la mairie de Paris vient de voter un plan qui réduit de façon drastique l'espace publicitaire dans la ville et que le Grenelle de l'environnement se soit attaché à « tordre le cou » à cette publicité perçue comme un élément polluant, voire aliénant. Il est donc urgent de ré enchanter le commerce !

Fils de petits commerçants parisiens ayant tenu le petit commerce de sa mère dès l'âge de 10 ans, il sait qu'il est possible de proposer un commerce qui fait rêver.

Ainsi, on pourrait insister sur la proximité et peut-être même sur les proximités, celles qui sont autour de l'habitat ou du lieu de travail, mais aussi toutes celles qu'il y a sur les trajets, autour des lieux de socialisation et de loisirs. La proximité n'est plus seulement là où l'on vit et où l'on travaille, il faut qu'elle surgisse aussi lorsqu'on accompagne un enfant faire une activité ou que l'on déjeune chez des amis. Le GPS pour piétons qui balisera et informera tous ses parcours le fait rêver...

Il évoque ensuite un serpent de mer : l'ouverture le dimanche. Il est évidemment horrifié qu'on veuille faire du « *shopping* » le dimanche, mais pourtant, quel plaisir de se laisser surprendre par de nouvelles possibilités lorsqu'on est ailleurs que dans son quartier habituel.

À cet égard, il lui semble également urgent de tordre le cou à une idée répandue qui serait que le commerce ne ferait rien de beau et qu'il viendrait même « détruire la beauté prévue par les autres ». Au contraire - et il l'a d'ailleurs exprimé dans un de ses livres où il s'extasie sur les reflets des néons des enseignes dans les trottoirs mouillés de Lille qui, comme un arbre de Noël, contrebalancent l'architecture parfois mortifère imposée par les monuments de France et les standardisations au nom de l'élégance qui impose partout, le gris. Il n'est pas certain que ce soit là la beauté du XXI^e siècle !

Il conclut en affirmant qu'il aime le commerce, mais que cela ne signifie évidemment pas qu'il faut le faire n'importe comment

Conclusion

Guy Gras, *Président de la Fédération Française de la Franchise*

Guy Gras remercie en conclusion tous les intervenants qui, une fois de plus, renforcent sa fierté de faire partie de la Fédération Française de la Franchise et plus généralement, d'un monde qui s'interroge pour mieux se consolider et innover.

Divers sujets ont été abordés et notamment l'impressionnante réussite économique de la franchise, les enjeux de la communication et du dialogue, les relations bailleurs/locataires, mais aussi la place du commerce et notamment du commerce franchisé dans la ville, les relations des franchisés avec les autres acteurs locaux et, en filigrane, les problématiques de développement durable. Ainsi, s'il devait résumer la journée en deux mots, il s'exclamerait : qu'est-ce que ça bouge dans la franchise !

Il se réjouit également d'entendre que désormais les centres commerciaux mais aussi les maires accueillent la Franchise avec plaisir et est très heureux que des députés puissent prendre la franchise comme un modèle économique à favoriser et à développer.

Tout cela doit cependant conduire à rester vigilant. Il ne faut pas que la réussite fragilise et que la franchise perde de vue ses « fondamentaux ». Au contraire, elle doit réaffirmer ce que la Fédération Française de la Franchise promeut depuis sa création en 1972 : le code de déontologie. Il est garant d'une éthique professionnelle partagée et son respect ouvre le champ infini des potentialités.

Cela s'inscrit aussi dans une logique où il y aurait de moins en moins de textes contraignants, mais de plus en plus de textes appliqués et de lois qui renverraient aux déontologies professionnelles et aux négociations sectorielles. Le code de déontologie de la Fédération Française de la Franchise est un bel exemple de ce type d'autodiscipline.

Remerciant à nouveau tous les participants, il souhaite que la franchise continue sur cette voie d'ouverture et d'invention et qu'elle continue de se développer.

Remerciements et contacts

Le colloque *La franchise au cœur des vies, au cœur des villes* a été rendu possible par le généreux soutien de LCL et de MoodMedia.

LCL • Pôle franchise

Christine Molin, Chantal Fernandez
01 42 95 24 89

Mood Media

Nathalie Barbier
01 30 79 52 63

Les Actes de ce colloque ont été rédigés par Onciale
01 44 54 55 11