

Préambule

Pour la cinquième année, le Groupe Banque Populaire et la Fédération française de la franchise auxquels s'associe cette année REUSSIR l'Express-le Figaro, ont fait mener par l'institut CSA leur Enquête annuelle sur la franchise. Le but de l'enquête est de mesurer année après année l'évolution du paysage de la franchise en France.

Côté franchisés, 403 entretiens téléphoniques ont été réalisés du 7 au 11 juillet 2008, sur une population estimée à plus de 47000 (chiffres à fin 2007). Côté franchiseurs, des entretiens en vis-à-vis ont été réalisés avec les dirigeants de 154 réseaux de franchise, du 30 juin au 12 août 2008. Détail important, les franchisés interrogés ne sont pas nécessairement franchisés dans les réseaux des franchiseurs interrogés.

L'enquête présente les caractéristiques suivantes :

Les réseaux.

La franchise en France est constituée de réseaux matures (en moyenne, l'enseigne a 20 ans et le réseau 12), qui comptent en moyenne 58 points de vente franchisés. Les têtes de réseaux sont souvent de grosses PME très majoritairement détenues par leurs dirigeants d'origine, qui ont choisi la franchise pour accélérer leur développement, lequel est encore d'actualité sur cette période juin 2007-juin 2008 : 66 % des franchiseurs interrogés déclarent un CA en augmentation à périmètre constant de l'année 2006 à l'année 2007 ; 9 % seulement déclarent une diminution.

Qui sont les franchisés ?

Des hommes à plus de 60 %, quadra en reconversion (74 % sont d'anciens salariés), qui s'engagent souvent en famille dans leur projet professionnel. S'ils s'estiment à une courte majorité mieux lotis que les commerçants isolés et les salariés, ils connaissent ces dernières années des mouvements complexes : leur CA croît en moyenne (CA médian : 530 K euros), mais leur

revenu net moyen baisse (il s'élève en 2008 à 2500 euros net / mois, en diminution de 200 euros par rapport à 2007). Deux phénomènes viennent certainement expliquer cela : d'une part un poids des charges plus élevé, et d'autre part une plus grande proportion d'activités de services moins rémunératrices.

Comment franchisés et franchiseurs se rencontrent-ils ?

Les franchiseurs investissent dans une communication de recrutement multicanal (en insistant particulièrement sur ceux qu'ils maîtrisent bien : leur propre site internet, les salons...). Les franchisés utilisent ces vecteurs avec une certaine parcimonie et près d'un tiers d'entre eux se fie à sa seule expertise. Les futurs franchisés veulent bénéficier de la force d'un réseau, les franchiseurs veulent accélérer leur développement.

Savoir-faire et formation.

La formation s'est imposée dans les esprits, avec quelques carences cependant. Franchiseurs et franchisés continuent d'avoir un vécu différent sur la question, avec des écarts de 20 à 30 points... Parmi les explications qu'on peut donner pour expliquer cet écart, on peut citer d'une part le fait que les franchisés interrogés ne se trouvent pas nécessairement dans les réseaux des franchiseurs interrogés, et d'autre part que leur expérience de formation initiale date en moyenne de huit ans. Pour la formation continue il faut chercher d'autres explications.

La vie du réseau.

Tout d'abord, un chiffre : 100 % des franchiseurs interrogés en 2008 disent avoir mis en place au moins un outil de dialogue.

Si franchiseurs et franchisés n'ont pas la même perception et ne donnent pas forcément la même importance aux outils d'animation, force est de constater que ceux-ci (et notamment les animateurs et les conventions, utilisés respectivement par 90 et 77 % des réseaux) sont désormais fermement implantés... Ce dont la FFF, qui en fait la promotion constante, ne peut que se féliciter. Nous nous intéresserons dès 2009 aux formes nouvelles de

l'animation : réseaux virtuels, réseaux sociaux en marque blanche, expérimentés par quelques pionniers.

En ce qui concerne les animateurs, dont le rôle est essentiel dans le bon fonctionnement d'un réseau, 58 % des franchisés bénéficient, selon leurs dires, d'un soutien à l'ouverture et de visites en cours de contrat ; 23 % du seul soutien à l'ouverture et 8 % des seules visites.

Versant franchiseurs, le nombre moyen d'animateurs dans un réseau est de 4 ; il croît avec le CA et l'ancienneté...

Créer de l'emploi.

La franchise reste un vecteur de création d'emploi au plan local. L'ouverture d'une unité franchisée (il s'en est ouvert en moyenne 9 par réseau de juin 2007 à juin 2008) crée de l'emploi : en vitesse de croisière, un franchisé emploiera 8,6 personnes et crée plus d'un emploi nouveau tous les ans.

Le financement, nerf de la guerre.

Pour financer le projet du franchisé, le recours à l'emprunt ne cesse de prendre de l'ampleur.

D'après les franchisés et en moyenne, l'achat de la franchise est financé à 57 % par l'emprunt (56 % en 2007, 54 % en 2006 et 2005, 49 % en 2004), à 40 % par leurs ressources propres (40 % en 2007, 41 % en 2006, 42 % en 2005, 48 % en 2004) et à 3 % par d'autres sources (4 % en 2007, 5 % en 2006, 4 % en 2005, 3 % en 2004).

Le recours à l'emprunt bancaire concerne près de 3/4 des franchisés... Le recours aux aides publiques ne concerne pour l'heure que 12 % des franchisés.

A l'export, des tendances qui se confirment.

Les réseaux français s'exportent à l'étranger pour 29 % d'entre eux, essentiellement en Europe (26 % des réseaux français y sont présents) et en Afrique du Nord. Cette dynamique d'internationalisation se diffuse lentement au reste du monde. Par ailleurs, les méthodes d'internationalisation des réseaux de franchise restent empiriques, alors même que les réseaux se déclarent intéressés par des services professionnels en la matière.

Céder et transmettre.

La transmission n'est pas encore une problématique commune à tous les réseaux de franchise, dont 44 % seulement (mais c'est un chiffre en progrès) mettent en place des outils adaptés. Elle est plus souvent le fait de franchisés qui veulent réaliser leur patrimoine (68 %) que de futurs retraités (39 %) ; de ce fait, ce sont les outils financiers qui ont la cote chez les franchiseurs (20%).

Attention à la marche...

En juin-juillet 2008, les franchiseurs interrogés sont encore sur une logique de développement pour plus des deux-tiers, même si leur optimisme fléchit quelque peu, descendant de 95 à 91 %. Mais du côté des franchisés, l'humeur est plus morose. Ils sont moins satisfaits de leur projet, moins attachés à leur réseau, plus pessimistes (23 % contre 11 à 13 % les années passées), moins fidèles... Des signaux d'alarme liés au contexte économique et à la baisse des revenus que les franchiseurs doivent entendre.

Bonne lecture !

*La Fédération française de la franchise,
le Groupe Banque Populaire,
REUSSIR l'Express-le Figaro.*

Sommaire

Le profil des réseaux	7
Le profil des franchisés	11
Chercher (et trouver) le réseau qui convient	17
Au cœur du processus d'intégration, la formation	23
Le dialogue, l'animation : 100 % réseaux (ou presque)	27
A quoi sert le net	31
Comment les réseaux créent de l'emploi...	33
Développer... et financer	39
La Banque populaire	41
Le développement à l'international	43
Transmettre son entreprise	49
Satisfactions, inquiétudes, perspectives	53
Et vous, avez-vous envie de devenir franchisé ?	61
Des réseaux citoyens	65
<i>Note de méthode et références</i>	<i>67</i>
<i>Contacts</i>	<i>69</i>

Le profil des réseaux

Fin 2007, la France comptait 1141 réseaux actifs de franchise, dont 50 % dans les métiers du commerce (alimentaire, équipement de la personne, équipement de la maison, autres commerces de détail) et 50 % dans les services (automobile, bâtiment, services divers aux personnes et aux entreprises, hôtellerie et restauration).

En voici une photographie plus détaillée à juillet-août 2008...

► Cette année, nous avons interrogé les **réseaux sur leur capital**. Il est pour 71 % d'entre eux détenu par les dirigeants, pour 12 % par un groupe français, pour 9 % un fonds d'investissement ou des financiers, pour 5 % un groupe étranger, pour 3 % les franchisés (sans réponse : 2 %).

► **Âge moyen de l'enseigne et du réseau.**

Ancienneté	Enseigne (2007)	Enseigne (2008)	Réseau de franchise (2007)	Réseau de franchise (2008)
Moins de 3 ans	6 %	6 %	22 %	17 %
3 à 5 ans	14 %	10 %	18 %	22 %
6 à 8 ans	15 %	17 %	13 %	16 %
9 à 11 ans	6 %	12 %	5 %	7 %
12 à 14 ans	7 %	4 %	10 %	8 %
15 à 17 ans	10 %	4 %	7 %	4 %
18 à 20 ans	8 %	9 %	4 %	1 %
21 ans et plus	34 %	37 %	19 %	23 %
Sans réponse	0 %	1 %	2 %	3 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %
Ancienneté moyenne	20 ans	20 ans	11 ans	12 ans

En moyenne, il se passe 8 ans entre la création d'une enseigne (recouvrant un produit, un service, un savoir-faire) et celle du réseau de franchise.

► **Chiffre d'affaires** généré par l'ensemble des franchisés.

CA	% 2006	% 2007	% 2008
Moins de 10 millions d'euros	40 %	44 %	45 %
10 à 19	11 %	13 %	12 %
20 à 49	15 %	12 %	14 %
50 à 99	7 %	9 %	9 %
100 à 499	13 %	7 %	8 %
500 à 999	< 1 %	1 %	2 %
1000 et plus	4 %	2 %	1 %
Sans réponse	10 %	12 %	9 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

À noter que 66 % des franchiseurs interrogés déclarent un CA en augmentation à périmètre constant de l'année 2006 à l'année 2007 ; 9 % seulement déclarent une diminution.

► **Localisation** des points de vente des franchisés en France.

Part des points de vente franchisés implantés en...	2006	2007	2008
Région parisienne	18 %	16 %	17 %
Autres régions de la métropole	3 %	82 %	80 %
DOM - TOM	3 %	2 %	3 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

► **Types d'implantation** : les locaux commerciaux et les implantations en centre ville, dans de beaux emplacements, sont très largement favorisés lorsqu'il s'agit de s'installer. Cette tendance se confirme d'année en année. 87% des franchisés ont un local avec pignon sur rue.

Implantation des points de vente franchisés en...	2006	2007	2008
Local commercial	96 %	98 %	95 %
<u>Avec pignon sur rue</u>	<u>84 %</u>	<u>86 %</u>	<u>87 %</u>
Dont en ville	55 %	62 %	65 %
Dont emplacements 1 et 1 bis	46 %	53 %	51 %
Dont emplacements 2 ou moins	10 %	8 %	14 %
Dont en périphérie	24 %	18 %	17 %
Dont centre commercial	10 %	6 %	5 %
<u>Sans pignon sur rue</u>	<u>12 %</u>	<u>11 %</u>	<u>8 %</u>
Local mobile	1 %	< 1 %	< 1 %
À domicile	2 %	2 %	4 %
Sans réponse	1 %	<1 %	< 1 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %

► Un mot sur la **motivation des franchiseurs**.

Ils ont choisi de se développer par la franchise pour :	2006	2007	2008
Accélérer le développement de l'enseigne	86 %	88 %	88 %
Bénéficier de la motivation des franchisés	62 %	55 %	57 %
Bénéficier d'un effet réseau	47 %	46 %	49 %
Avoir une meilleure rentabilité	21 %	31 %	31 %
Trouver plus vite de meilleurs emplacements	13 %	17 %	12 %
Aucune de ces raisons	2 %	1 %	1 %

► Les **facteurs favorisant** le développement de la franchise sont, selon les franchiseurs.

	2006	2007	2008
La pertinence et la qualité du concept	74 %	76 %	75 %
La relation franchiseur - franchisés	53 %	52 %	57 %
La qualité des franchisés	43 %	47 %	52 %
Les aptitudes stratégiques du franchiseur	31 %	30 %	33 %
La qualité de l'implantation	29 %	28 %	30 %
La pertinence des services apportés par le franchiseur	24 %	29 %	17 %
Le marché	25 %	19 %	17 %
Sans réponse	0 %	1 %	3 %

Deux séries de facteurs favorables se détachent, indépendamment du marché : **le concept commercial d'une part, et la qualité humaine et relationnelle du réseau d'autre part.**

Du côté des **difficultés** rencontrées par les franchiseurs, trois obstacles principaux sont mis en avant: le prix et la rareté des emplacements (60 %, en recul cependant de 10 points par rapport à 2007), le financement des franchisés (49 %, soit plus 16 points par rapport à 2007) et la difficulté à trouver des franchisés (39 %, plus 3 points).

►► *En bref : nous sommes face à des réseaux matures (l'enseigne a 20 ans, le réseau 12 en moyenne) dont les têtes de réseaux sont de grosses PME très majoritairement détenues par leurs dirigeants d'origine, qui ont choisi la franchise pour accélérer leur développement, et qui restent confiants en leurs propres capacités.*

Le profil des franchisés

Une population stable.

► L'âge moyen du franchisé est une donnée stable...

Age	2005	2006	2007	2008
18-34 ans	20 %	22 %	16 %	17 %
35-49 ans	53 %	53 %	54 %	55 %
50-64 ans	26 %	24 %	29 %	28 %
65 et plus	1 %	1 %	1 %	1 %
Âge moyen	43 ans	42 ans	44 ans	44 ans

► ...de même que l'ancienneté dans le réseau, qui évolue logiquement avec le temps.

Ancienneté	2004	2005	2006	2007	2008
Moins d'un an	6 %	3 %	2 %	2 %	1 %
1 à 2 ans	22 %	23 %	24 %	18 %	14 %
3 à 5 ans	28 %	31 %	27 %	30 %	33 %
6 à 9 ans	19 %	18 %	19 %	17 %	22 %
10 ans et plus	25 %	25 %	28 %	33 %	30 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Moyenne	6 ans	7 ans	7 ans	8 ans	8 ans

Ce qui semble signaler un renouvellement serein dans la population des franchisés.

► **Le niveau d'études augmente.**

Diplôme le plus élevé obtenu	2004	2005	2006	2007	2008
Certificat d'études	2 %	3 %	3 %	3 %	3 %
BEPC, brevet élémentaire	4 %	4 %	5 %	4 %	6 %
CAP, BEP	21 %	26 %	24 %	27 %	19 %
Bac Pro ou brevet technicien	12 %	12 %	10 %	9 %	11 %
Bac et Bac + 1	14 %	12 %	11 %	12 %	12 %
Bac + 2	21 %	21 %	22 %	22 %	18 %
Bac + 3 à 5	20 %	16 %	19 %	20 %	25 %
Doctorat	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %
Ingénieur	2 %	1 %	2 %	1 %	1 %
Non précisé	3 %	3 %	3 %	1 %	1 %

En 2008, 58 % des franchisés sont au minimum titulaires d'un baccalauréat (hors bac pro), avec une augmentation nette des bac + 3 et plus.

► **La franchise se féminise inégalement...**

Sexe	2004	2005	2006	2007	2008
Hommes	67 %	65 %	57 %	60 %	62 %
Femmes	33 %	35 %	43 %	40 %	38 %

Les hommes restent très majoritaires dans les établissements dont le CA est supérieur à 300 Keuros par an (79 %). Les femmes sont majoritaires dans les magasins franchisés de petit format : CA inférieur à 150 Keuros (63 %) ou employant un ou aucun salarié (56 %).

Nous avons pour la première fois en 2008 posé la question de l'implication du conjoint dans l'entreprise franchisée. Elle est importante : 43 % des franchisés qui vivent en couple sont aidés par leur conjoint dans leur activité professionnelle.

► **La proportion de salariés en reconversion reste conséquente.**

Origine	2005	2006	2007	2008
À son compte	28 %	20 %	25 %	20 %
Salarié	69 %	77 %	72 %	74 %
Etudiant ou sans activité professionnelle	Non cité	Non cité	Non cité	6 %
Sans réponse	3 %	3 %	3 %	0 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %

À noter que les 74 % de salariés reconvertis se décomposent en 70 points pour les entreprises privées et 4 pour le public.

► **Le chiffre d'affaires des franchisés en progression.**

Chiffre d'affaires annuel	2005	2006	2007	2008
Moins de 76000 euros	5%	6 %	7 %	7 %
De 76001 à 150000 euros	11 %	15 %	12 %	11 %
De 150001 à 300000 euros	22 %	19 %	21 %	17 %
De 300001 à 750000 euros	24 %	23 %	24 %	25 %
De 750001 à 1500000 euros	13 %	11 %	9 %	12 %
De 1500001 à 3000000 euros	5 %	6 %	8 %	5 %
Plus de 3 000 001 euros	7 %	4 %	6 %	9 %
Refus de répondre	13 %	16 %	13 %	14 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %

• **Le CA médian** : 431 000 euros en 2004, 450 000 euros en 2005, 350 000 euros en 2006, 380 000 euros en 2007, **530 000 euros en 2008.**

• **Le CA moyen (avec valeurs extrêmes)** : 740 000 euros en 2004, 900 000 euros en 2005, 834 000 euros en 2006, 1 040 000 euros en 2007, **1 870 000 en 2008.**

Cette progression est confirmée par le ressenti des franchisés, dont 53 % disent avoir vu leur CA progresser de 2006 à 2007 à périmètre constant ; 66 % des franchiseurs font le même constat.

► **Le nombre de franchisés qui exploitent deux points de vente** ou plus sous l'enseigne qu'ils ont choisie repart à la hausse...

Nombre de points de vente exploités	<i>2005</i>	2006	2007	2008
1	<i>75 %</i>	80 %	82 %	72 %
2	<i>17 %</i>	12 %	10 %	16 %
3 et plus	<i>8 %</i>	8 %	8 %	12 %
Nombre moyen de points de vente	<i>1,6</i>	1,7	1,5	1,9

► **Malgré tout, le revenu individuel net mensuel des franchisés diminue...**

Revenu mensuel net moyen en euros	2006	2007	<i>2008</i>
Moins de 600	3 %	5 %	<i>4 %</i>
600 à 999	6 %	4 %	<i>4 %</i>
1000 à 1249	10 %	6 %	<i>8 %</i>
1250 à 1499	8 %	9 %	<i>8 %</i>
1500 à 1999	18 %	13 %	<i>15 %</i>
2000 à 2499	12 %	16 %	<i>12 %</i>
2500 à 2999	11 %	13 %	<i>10 %</i>
3000 à 3999	10 %	11 %	<i>12 %</i>
4000 à 5999	7 %	8 %	<i>11 %</i>
6000 et plus	5 %	4 %	<i>6 %</i>
Sans réponse	10 %	11 %	<i>9 %</i>
Ensemble	100 %	100 %	<i>100 %</i>

De 2 600 euros en 2006, il est passé à 2 700 en 2007 et redescend à 2 500 en 2008. L'impact sur le ressenti est perceptible : les franchisés sont 52 % (54 % en 2007) à considérer qu'ils gagnent mieux leur vie qu'un salarié et 50 % (53 % en 2007) à considérer qu'ils gagnent mieux leur vie qu'un commerçant isolé. Cette perception est plus fréquente chez les franchisés dont l'ancienneté est supérieure à 10 ans et — logiquement — chez les franchisés dont le CA est supérieur à 750 Keuros...

En fait cette baisse du revenu moyen cache des disparités importantes, car dans le même temps les franchisés déclarant gagner plus de 3 000 euros nets par mois sont de plus en plus nombreux (22% en 2006, 23% en 2007 et 29% en 2008)

► **Un aparté sur la perception de la FFF par les franchisés :**

Ils sont 53 % à connaître la FFF. Et ils considèrent à 52 % que la FFF est au service des franchiseurs et des franchisés.

►► *Le franchisé type est donc plutôt un homme de la quarantaine, en reconversion, qui s'engage souvent en famille dans son projet professionnel. S'ils s'estiment à une courte majorité mieux lotis que les commerçants isolés et les salariés, ces franchisés connaissent ces dernières années des mouvements complexes : leur CA croît en moyenne, mais leur revenu net moyen baisse du fait certainement de charges plus élevées.*

Chercher (et trouver) le réseau qui convient

► **Pourquoi devient-on franchisé ?** L'enquête a posé la question. Les réponses étaient libres. 99 % des franchisés interrogés ont donné au moins une raison de se lancer. Les raisons liées à la force de l'enseigne et à ses avantages restent prépondérantes.

Les raisons	2005	2006	2007	2008
Bénéficiaire de la force d'un réseau	22 %	11 %	16 %	13 %
Bénéficiaire de la réputation d'une enseigne	20 %	17 %	26 %	20 %
Bénéficiaire d'un suivi, d'une assistance	17 %	13 %	19 %	17 %
S'appuyer sur un concept	13 %	8 %	14 %	6 %
Ils travaillaient déjà dans le réseau...	12 %	9 %	7 %	10 %
Bénéficiaire d'une simplification des procédures	10 %	8 %	10 %	7 %
L'opportunité s'est présentée	10 %	11 %	5 %	6 %
Être à son compte	10 %	6 %	10 %	4 %
Augmenter les chances de succès	7 %	7 %	12 %	5 %
Bénéficiaire d'un savoir-faire	7 %	7 %	10 %	7 %
Bénéficiaire de la publicité du groupe	7 %	9 %	5 %	5 %
Bénéficiaire de la logistique	NA	5 %	5 %	4 %
Le rachat d'une boutique déjà franchisée	5 %	8 %	8 %	6 %

► Comment ces franchisés se sont-ils renseignés sur les réseaux qui les intéressaient ?

Sources d'information consultées (plusieurs réponses possibles)	2006	2007	2008
Les franchisés du réseau	15 %	10 %	11 %
La presse spécialisée en franchise	14 %	14 %	10 %
Franchise Expo	14 %	14 %	15 %
Les sites Internet spécialisés	10 %	16 %	15 %
Le bouche à oreille	6 %	6 %	6 %
Le site de la FFF	6 %	3 %	3 %
Les clients du réseau	5 %	NA	6 %
La presse professionnelle	4 %	4 %	6 %
L'enquête auprès des commerçants	4 %	6 %	2 %
Les médias	4 %	3 %	3 %
La reprise d'une entreprise franchisée	3 %	4 %	4 %
Salons et forums autres que Franchise Expo	3 %	1 %	3 %
Autres	4 %	6 %	Non cité
Aucune source : le franchisé est un ancien salarié du réseau	24 %	17 %	16 %
Aucune source / ne sait pas	10 %	6 %	6 %

Au moins 71 % des franchisés interrogés avaient consulté au moins une source d'information, contre 72 % en 2007. Les sites Internet d'information et de recrutement commencent à percer de façon sensible, surtout auprès des franchisés les plus récents... Ce qui est logique.

► **Les franchiseurs sont-ils en phase avec les modes de prospection des franchisés ?**

Les modes de communication des franchiseurs :	2005	2006	2007	2008
La presse sectorielle	52 %	49 %	52 %	53 %
Leur propre site Internet	49 %	74 %	72 %	73 %
Les franchisés du réseau	37 %	44 %	41 %	39 %
Franchise Expo	37 %	46 %	43 %	43 %
La presse spécialisée	32 %	45 %	48 %	37 %
Les sites Internet spécialisés	26 %	35 %	49 %	46 %
Les clients du réseau	20 %	22 %	18 %	11 %
Le bouche à oreille	16 %	11 %	17 %	19 %
Les autres salons	14 %	11 %	10 %	*
La presse économique	13 %	17 %	19 %	17 %
Le site de la FFF	12 %	15 %	30 %	22 %
Les mailings	11 %	16 %	11 %	12 %
Le démarchage des commerçants	9 %	9 %	9 %	13 %
Les salons création d'entreprise	4%	7 %	5 %	10 %
La prospection sur le terrain	4%	5 %	4 %	4 %
Autres	8 %	13 %	14 %	10 %
Sans réponse	1 %	1 %	2 %	2 %

* Détail : Forums franchise FFF / CCI : 8 %, Easy Fair 6 %, salons régionaux de franchise 6 %, Top Franchise Méditerranée 3 %, autres salons 2 %

Les franchiseurs mettent les bouchées doubles sur les vecteurs de publicité et de recrutement qu'ils maîtrisent le mieux : leur site, les salons, les réseaux relationnels, ce qui leur permet de toucher des franchisés moins réguliers dans leurs méthodes d'information. Tous les chiffres ou presque sont en hausse continue depuis le début de l'enquête, et l'évolution la plus remarquable se fait sur Internet, puisque 73 % des franchiseurs recrutent sur leur propre site, 46 % sur des sites spécialisés et 22 % sur le site de la FFF.

► **Les questions à se poser, les conseils à prendre :**

4 % des franchisés interrogés n'ont posé aucune question à aucun expert. Les 96 % restants l'ont fait en priorité sur les sujets suivants...

Actions menées	2004	2005	2006	2007	2008
Enquête sur la rentabilité de la franchise	79 %	84 %	76 %	78 %	74 %
Enquête auprès des franchisés de l'enseigne	68 %	73 %	73 %	71 %	67 %
Enquête sur le magasin pilote	61 %	58 %	55 %	57 %	50 %
Enquête sur la déontologie du réseau	NR	56 %	54 %	56 %	57 %
Ont fait au moins une enquête	NR	94 %	92 %	92 %	94 %

► **Et ceux qui ont consulté des experts.**

Experts consultés	2004	2005	2006	2007	2008
L'expert comptable	47 %	55 %	52 %	46 %	48 %
Le banquier	28 %	35 %	38 %	34 %	37 %
L'avocat ou le juriste	25 %	25 %	25 %	23 %	19 %
Les uns ou les autres, sur une analyse DIP	52 %	43 %	42 %	43 %	37 %
Les uns ou les autres, sans précision	15 %	15 %	16 %	15	14 %
Ont consulté au moins un expert		79 %	77 %	74 %	70 %

Près d'un tiers des franchisés s'est fié à sa seule expertise, un chiffre en augmentation. Phénomène à mettre en parallèle avec l'abondance et la disponibilité des ressources sur Internet ?

Le nombre de réseaux contactés est quelque peu variable : 2,4 en moyenne en 2007 contre 2,1 en en 2006 et 2,7 en 2005. Dans 36 % des cas, un seul réseau est contacté (contre 48 % en 2007). Cette phase d'enquête fait partie d'un parcours de

recrutement dont la durée moyenne, d'après les franchiseurs, était de 6,6 mois en 2007. Toujours d'après les franchiseurs interrogés, ce processus aboutit à un échec dans pratiquement un cas sur deux, contre un cas sur trois environ en 2004-2005.

►► *En bref: Internet gagne des points comme vecteur de recrutement, même si les salons restent solides. Les franchiseurs investissent dans une communication de recrutement multimédia, les franchisés utilisent ces vecteurs avec une certaine parcimonie et près d'un tiers d'entre eux se fie à sa seule expertise.*

Au cœur du processus d'intégration, la formation

Une fois le franchisé intégré dans un réseau, il suit en général une formation... Nous avons mesuré les années passées une différence notable de la perception de la formation entre franchisés et franchiseurs. Qu'en est-il en 2008 ?

► Côté franchisés, tous n'ont pas bénéficié d'une formation initiale

Les franchisés...	2005	2006	2007	2008
ont suivi une formation initiale	70 %	78 %	75 %	73 %
... qui les a bien préparés	61 %	68 %	65 %	63 %
N'ont pas suivi de formation initiale	30 %	22 %	25 %	27 %

► Des durées de formation en très légère diminution.

Nombre de jours	2005	2006	2007	2008
Moins de 7	15 %	14 %	14 %	15 %
De 7 à 14	20 %	21 %	20 %	23 %
De 15 à 29	18 %	23 %	16 %	18 %
De 30 à 59	18 %	15 %	21 %	22 %
Plus de 60	27 %	25 %	27 %	23 %

La durée moyenne des formations initiales ressort à 34 jours. Plus des 2/3 des franchisés jugent que cette formation initiale les a bien préparés.

► Le nombre de réseaux qui dispensent **une formation continue** selon les franchisés reste en dessous de la barre des 50 %.

Les franchisés...	2005	2006	2007	2008
Suivent une formation continue	41 %	46 %	45 %	44 %
... en phase avec l'activité	40 %	45 %	44 %	43 %
Ne suivent pas de formation continue	59 %	54 %	55 %	56 %

► **Les franchiseurs continuent d'avoir une vision beaucoup plus optimiste de la question. Et sont plus nombreux à former le personnel de leurs franchisés.**

D'après les franchiseurs, les franchisés...	2005	2006	2007	2008
ont suivi une formation initiale	94 %	96 %	97 %	96 %
... également suivie par les employés	76 %	78 %	83 %	88 %
N'ont pas suivi de formation initiale	6 %	4 %	3 %	4 %

► **Les franchiseurs sont moins unanimes sur la formation continue, pourtant également indispensable au bon fonctionnement d'un réseau.**

D'après les franchiseurs, les franchisés...	2006	2007	2008
Suivent une formation continue	69 %	78 %	73 %
... également suivie par les employés	53 %	68 %	59 %
N'ont pas suivi de formation continue	30 %	22 %	27 %
Sans réponse	1 %	1 %	3 %

►► *En bref : la formation s'est imposée dans les esprits, avec quelques carences cependant. Franchiseurs et franchisés continuent d'avoir un vécu différent sur la question.*

Quelle explication peut-on donner à ce phénomène ?

D'une part, les franchisés interrogés ne se trouvent pas nécessairement dans les réseaux des franchiseurs interrogés, d'autre part, leur expérience de formation initiale date en moyenne de huit ans. Pour la formation continue il faut chercher d'autres explications.

Le dialogue, l'animation : 100 % réseaux

Sur la question de l'animation et du dialogue, franchiseurs et franchisés parlent d'un ton relativement plus uni.

Tout d'abord, **un chiffre : 100 % des franchiseurs interrogés** en 2008 disent avoir mis en place au moins un outil de dialogue.

Outil par outil, voici ce que donne la comparaison franchiseur / franchisés...

Tiercé gagnant : les animateurs, les conventions et les commissions de travail.

► 90 % des franchiseurs ont mis en place des **animateurs de réseau** (93 % en 2007, 87 % en 2006, 78 % en 2005).

Les animateurs	2005	2006	2007	2008
Les franchisés les reçoivent	79 %	79 %	81 %	89 %
Les franchisés ne les reçoivent pas	15 %	14 %	13 %	11 %
Le réseau n'a pas d'animateurs	5 %	6 %	6 %	Non cité
NSP	1 %	1 %	< 1 %	Non cité

À noter : en ce qui concerne le rôle des animateurs, 58 % des franchisés bénéficient, selon leurs dires, d'un soutien à l'ouverture et de visites en cours de contrat ; 23 % du seul soutien à l'ouverture et 8 % des seules visites.

Versant franchiseurs, le nombre moyen d'animateurs dans un réseau est de 4 ; il croît avec le CA et l'ancienneté...

► 78 % des franchiseurs ont mis en place des **commissions et des groupes de travail** (84 en 2007, 80 en 2006, 74 % en 2005).

Coté franchisés, la participation est assez soutenue.

Les commissions et groupes de travail	2005	2006	2007	2008
Les franchisés y participent	54 %	45 %	53 %	46 %
Ils n'y participent pas	29 %	32 %	32 %	30 %
Leur réseau n'en organise pas	16 %	22 %	13 %	24 %
NSP	1 %	1 %	2 %	1 %

Les réunions de secteur	2005	2006	2007	2008
Les franchisés y participent	68 %	66 %	71 %	63 %
Ils n'y participent pas	16 %	16 %	11 %	14 %
Leur réseau n'en organise pas	15 %	17 %	16 %	23 %
NSP	1 %	1 %	2 %	2 %

► 77 % des franchiseurs organisent des **conventions** (75 % en 2007, 78 % en 2006, 73 % en 2005). La participation des franchisés est en repli.

Les conventions	2005	2006	2007	2008
Les franchisés y participent	71 %	74 %	77 %	67 %
Ils n'y participent pas	17 %	17 %	13 %	21 %
Leur réseau n'en organise pas	11 %	8 %	8 %	12 %
NSP	1 %	1 %	2 %	1 %

La convention est encore plus répandue dans les services (87 %), dont les franchisés participent également plus souvent à ces événements (79 %). Les autres formes de dialogue avec les franchisés sont moins populaires.

► 55 % des franchiseurs diffusent un **journal interne** (55 % en 2007, 51 % en 2006, 53 % en 2005), un outil en perte de vitesse auprès des franchisés.

Les journaux internes	2005	2006	2007	2008
Les franchisés y participent	40 %	36 %	28 %	27 %
Ils n'y participent pas	37 %	40 %	41 %	41 %
Leur réseau n'en publie pas	22 %	22 %	28 %	30 %
NSP	1 %	2 %	3 %	1 %

► 13 % des franchiseurs ont mis en place une **association de franchisés** (13 % en 2007, 15 % en 2006 et 2005), également en perte de vitesse.

Les associations de franchisés	2005	2006	2007	2008
Les franchisés y participent	25 %	25 %	27 %	20 %
Ils n'y participent pas	35 %	40 %	32 %	33 %
Il n'y en a pas dans leur réseau	38 %	33 %	38 %	45 %
NSP	2 %	2 %	3 %	2 %

►► *En bref : si franchiseurs et franchisés n'ont pas la même perception et ne donnent pas forcément la même importance aux outils d'animation, force est de constater que ceux-ci (et notamment les animateurs et les conventions, utilisés respectivement par 90 et 77 % des réseaux) sont désormais fermement implantés... Ce dont la FFF, qui en fait la promotion constante, ne peut que se féliciter. Nous nous intéresserons dès 2009 aux formes nouvelles de l'animation : réseaux virtuels, réseaux sociaux en marque blanche, expérimentés par quelques pionniers.*

A quoi sert le net ?

Internet est de plus en plus utilisé par les franchiseurs et par les franchisés (et les futurs franchisés à la recherche d'un réseau), pour toutes ses fonctionnalités. À noter : le bond des sites marchands.

Nous avons demandé aux franchiseurs à quoi leur servait leur site :

- **Présenter** l'enseigne pour 98 % d'entre eux (97 % en 2007)
- **Localiser** les points de vente pour 89 % d'entre eux (95 % en 2007)
- Présenter les **produits** et les services 89 % (91 % en 2007) : 97 % des enseignes de services, 84 % des enseignes de commerce
- **Recruter** des franchisés pour 82 % d'entre eux (83 % en 2007 ; on notera qu'ils n'étaient que 55 % à le faire en 2004)
- **Fidéliser** les clients pour 58 % d'entre eux (54 % en 2007)
- **Vendre**, pour 50 % d'entre eux (36 % en 2007), une évolution conséquente.
- **Dialoguer** avec les franchisés pour 36 % d'entre eux (34 % en 2007).

Comment les réseaux créent de l'emploi...

Le premier pas dans la création d'emploi est la création d'un point de vente, qui emploiera au moins une personne — le franchisé — mais la plupart du temps créera plusieurs autres emplois salariés (dans de gros établissements, ce chiffre peut atteindre 200 ou 300). En 2008, les chiffres sont le reflet d'une croissance soutenue, avec une polarisation notable : tandis qu'augmente le nombre de réseaux qui n'ont pas créé de points de vente sur l'année écoulée, croît également le nombre de ceux qui en ont créé 10 et plus.

► Combien de franchisés dans ces réseaux ?

Tranche	2005-2004	2006	2007	2008
Moins de 10	21 %	27 %	27 %	23 %
10 à 19	20 %	17 %	18 %	20 %
20 à 49	27 %	26 %	24 %	27 %
50 à 99	17 %	16 %	15 %	10 %
100 à 149	6 %	7 %	9 %	11 %
150 et plus	8 %	6 %	7 %	9 %
Sans réponse	1 %	< 1 %	0 %	
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen	68	50	53	58

► **Combien de points de vente en franchise ces réseaux créent-ils en une année ?**

Nombre de points de vente en franchise créés	Moyenne 2004-2005	2006	2007	2008
Aucun	17 %	7 %	7 %	16 %
1	13 %	9 %	16 %	6 %
2 à 3	19 %	22 %	21 %	17 %
4 à 5	13 %	21 %	17 %	11 %
6 à 9	16 %	14 %	17 %	18 %
10 et plus	22 %	27 %	21 %	30 %
Sans réponse	--	--	1 %	1 %
Ensemble	100 %	100 %	100 %	100 %
Nombre moyen de points de vente créés	9	8	7	9

Les réseaux de services créent plus de franchises en moyenne (12) que les réseaux de commerce (7).

► Les réseaux continuent donc de créer des unités franchisées, mais ils en perdent aussi.

(2006 en italique noir, 2007 en italique gris, 2008 en gras)

Nombre de points de vente du réseau qui ...	Aucun	1 au moins	Sans réponse	Ensemble	Nombre moyen
...ont été « succursalisés » par le franchiseur	<i>83 %</i> <i>77 %</i> 76 %	<i>16 %</i> <i>23 %</i> 19 %	<i>1 %</i> <i>0 %</i> 5	<i>100 %</i> <i>100 %</i> 100 %	<i>1</i> <i><1</i> <1
... ont été transmis à un autre franchisé	<i>65 %</i> <i>63 %</i> 62 %	<i>34 %</i> <i>37 %</i> 33 %	<i>1 %</i> <i>0 %</i> 1	<i>100 %</i> <i>100 %</i> 100 %	<i>1</i> <i>1</i> 1
... ont été victime d'une faillite	<i>85 %</i> <i>84 %</i> 80 %	<i>14 %</i> <i>16 %</i> 16 %	<i>1 %</i> <i>0 %</i> 4 %	<i>100 %</i> <i>100 %</i> 100 %	<i><1</i> <i><1</i> <1
... n'ont pas renouvelé le contrat de franchise	<i>83 %</i> <i>81 %</i> 80 %	<i>16 %</i> <i>19 %</i> 17 %	<i>1 %</i> <i>0 %</i> 2 %	<i>100 %</i> <i>100 %</i> 100 %	<i>1</i> <i>1</i> 1
Solde des fermetures (ont fait faillite ou n'ont pas renouvelé)					<i>2</i> <i>1</i> 2

Une fermeture et une « succursalisation » pour 9 ouvertures : le solde est de 7 nouveaux points de vente franchisés en moyenne pour les 150 franchiseurs de notre échantillon.

Du côté des franchisés, comment se porte l'emploi ?

- **Combien les franchisés emploient-ils de personne en dehors d'eux-mêmes dans leur entreprise ?**

Nombre de salariés	2005	2006	2007	2008
1	22 %	32 %	28 %	30 %
2 à 3	24 %	25 %	23 %	20 %
4 à 5	20 %	17 %	14 %	17 %
6 à 9	16 %	9 %	19 %	15 %
10 ou plus	17 %	16 %	16 %	18 %
Nombre moyen de salariés	7,5	6,3	7,1	8,6

À noter : les entreprises à fort CA (+ de 750 Keuros) emploient en moyenne 14,4 salariés...

- **Ces franchisés créent également de l'emploi.**

Nombre d'emplois créés dans l'année	sept 2004 à sept 2005	sept 2005 à sept 2006	juin 2006 à juin 2007	Juin 2007 à juin 2008
0	50 %	45 %	54 %	50 %
1	19 %	24 %	20 %	20 %
2	10 %	13 %	10 %	13 %
3 et plus	19 %	16 %	12 %	15 %
NSP	2 %	2 %	4 %	3 %
Nombre moyen d'emplois créés	1,8	1,6	1,3	1,4

Les services sont plus créateurs (1,9 emplois sur la période), de même que les établissements franchisés de plus de 6 salariés (2,9 emplois).

►► *La franchise reste un vecteur de création d'emploi au plan local. L'ouverture d'une unité franchisée (il s'en est ouvert en moyenne 9 par réseau de juin 2007 à juin 2008) crée de l'emploi : en vitesse de croisière, un franchisé emploiera 8,6 personnes et crée plus d'un emploi nouveau tous les ans.*

Développer... et financer

Quand un futur franchisé monte son dossier, à qui demande-t-il conseil ?

- L'expert-comptable (48 %, contre 46 % en 2007)
- Le banquier (37 %, contre 34 % en 2007)
- Le juriste (19 %, contre 23 en 2007)

Difficile, pour les franchisés comme pour les franchiseurs, de se passer du banquier, partenaire indispensable. D'autant que, comme le disent les franchiseurs, le financement reste une problématique importante pour les réseaux de franchise.

► Les facteurs défavorables au développement des réseaux, selon les franchiseurs :

Facteurs	2005	2006	2007	2008
Le prix et la rareté des emplacements	58 %	61 %	70 %	60 %
Le financement	41 %	59 %	45 %	49 %
La qualité des franchisés	38 %	36 %	37 %	34 %
La difficulté de trouver des franchisés	33 %	31 %	36 %	39 %
Le marché	19 %	12 %	13 %	25 %
La réglementation	12 %	12 %	15 %	9 %
La pertinence et la qualité du concept	1 %	4 %	4 %	8 %
Aucun de ces éléments	4 %	3 %	2 %	1 %
Sans réponse	1 %	1 %	< 1 %	1 %

Alors que la rareté et la qualité des emplacements était le frein au développement des réseaux, la perception des franchiseurs a fortement évolué cette année. Désormais, ils perçoivent l'obtention de financement comme le principal frein au développement de leur réseau.

► **Pour financer le projet du franchisé, le recours à l'emprunt ne cesse de prendre de l'ampleur.**

D'après les franchisés et en moyenne, l'achat de la franchise est financé à

- 57 % par l'emprunt (56 % en 2007, 54 % en 2006 et 2005, 49 % en 2004),
- 40 % par leurs ressources propres (40 % en 2007, 41 % en 2006, 42 % en 2005, 48 % en 2004),
- 3 % par d'autres sources (4 % en 2007, 5 % en 2006, 4 % en 2005, 3 % en 2004).

En 2008, et pour tout ou partie de leur financement :

- 73 % des franchisés ont utilisé des ressources propres.
- 74 % un emprunt bancaire classique.
- 6 % un crédit-bail
- 5 % l'ACCRE
- 2 % un prêt à la création d'entreprise
- 1 % un prêt d'honneur
- 1 % l'aide d'une plate-forme locale
- 3 % d'autres sources de financement
- 4 % n'ont pas répondu

► **Les franchisés utilisent peu les aides financières publiques :**

Seulement 25 % des franchisés ont effectué des démarches auprès d'un organisme public pour obtenir d'autres sources de financement. Lorsque cette démarche a été entreprise, dans la moitié des cas ils ont obtenu l'aide sollicitée. Ce pourcentage est plus fort dans la distribution (15 %) que dans les services (9 %).

La Banque Populaire : le partenaire naturel des franchiseurs et des franchisés

Impliqué depuis plus de 10 ans dans l'accompagnement et le financement de la franchise, le Groupe Banque Populaire poursuit une politique de référencement d'enseignes qui permet aujourd'hui à plus d'une centaine de réseaux, sur la base de mises en relation simplifiées (la Procédure Express), de financer des centaines de franchisés chaque année.

En 2008, la position du Groupe Banque Populaire est une nouvelle fois confirmée avec un franchisé sur quatre client du Groupe (25% de taux de pénétration et 20% de parts de marché).

Après des franchiseurs le Groupe conforte également son leadership puisque plus d'un franchiseur sur deux (51%) est client Banque Populaire.

Par ces chiffres, par sa présence lors de tous les grands rendez-vous de la franchise, par son engagement auprès de la Fédération française de la franchise, le Groupe confirme ainsi sa place de premier banquier des franchisés et des franchiseurs.

Preuve de la satisfaction des franchiseurs sur la gamme de produits et services du Groupe Banque Populaire, ils sont 55% (en progression constante depuis 3 ans) à recommander les Banques Populaires à leurs franchisés.

Le Groupe Banque Populaire, déjà banquier d'un commerçant sur quatre est donc tout naturellement le banquier de la franchise !

Le développement à l'international

La France développe des réseaux de franchise depuis plus de 40 ans. Les années 80 ont vu en particulier une très forte croissance de réseaux qui, aujourd'hui bien développés en France, se développent également à l'international. Les tendances 2008 ressemblent fortement aux tendances 2007.

► **29 % des franchiseurs interrogés développent des points de vente en franchise à l'étranger.**

	2006	2007	2008
Possède des points de vente en franchise à l'étranger	29 %	29 %	29 %
Europe (hors Russie)	23 %	24 %	26 %
Union européenne	22 %	23 %	26 %
Dont Espagne	13 %	13 %	13 %
dont Belgique	12 %	13 %	11 %
dont Portugal	7 %	7 %	8 %
Europe hors UE	10 %	11 %	11 %
Afrique	14 %	13 %	12 %
Maghreb	14 %	13 %	11 %
Reste de l'Afrique	2 %	1 %	4 %
Reste du monde	14 %	15 %	17 %
Moyen Orient	11 %	11 %	12 %
Amérique du Nord	6 %	6 %	9 %
Asie	6 %	8 %	10 %
Amérique Latine	4 %	3 %	7 %
Océanie	4 %	4 %	4 %
Russie	5 %	4 %	7 %
Ne possède pas de point de vente en franchise à l'étranger	71 %	71 %	71 %
	100 %	100 %	100 %

Grande stabilité dans les mouvements à l'export. Ils sont plus fréquents dans les commerces (35 %), dans les réseaux de plus de 15 ans (49 %) et dans les réseaux dont le CA dépasse 10 millions d'euros (50 %). Les franchiseurs vont de plus en plus loin, dans des marchés réputés difficiles : Amérique du nord, Asie, Russie, Amérique latine.

A l'origine du choix, l'identification d'un potentiel de développement (54 % des franchiseurs en font le premier critère, 16 % le mettent en second. Ensuite l'existence de contacts préalables (25 % en font le premier critère, 46 % le second). Les attaches personnelles (4 % et 10 %) entrent également en ligne de compte.

► **Le désir d'expansion renaît.**

Le réseau...	2005	2006	2007	2008
Se développe déjà à l'international	29 %	29 %	29 %	29 %
Souhaite le faire dans les deux ans qui viennent	28 %	29 %	14 %	26 %
N'a pas l'intention de se développer à l'international	40 %	31 %	40 %	39 %
Sans réponse	3 %	11 %	17 %	6 %

Pour une fois, ce sont les réseaux de la distribution qui ont une longueur d'avance sur les services : 35 % d'entre eux sont déjà internationaux, contre 20 % seulement du côté des services.

Les jeunes réseaux (moins de 6 ans) sont logiquement moins tentés par l'export (52 % n'ont pas de projet à l'étranger), de même que les réseaux dont le CA est inférieur à 10 millions d'euros (48 %).

► **Les formes de ce développement.**

Les formes de développement	2005	2006	2007	2008
La master franchise	45 %	54 %	39 %	41 %
La franchise directe	38 %	28 %	31 %	36 %
Succursales	1 %	9 %	6 %	3 %
Autres formes	5 %	2%	5 %	4 %
Sans réponse	11 %	7 %	19 %	17 %

(Ensemble des réseaux ayant déjà des points de vente à l'étranger + ceux envisageant d'en ouvrir)

Pour les seuls franchiseurs déjà présents à l'international, 46 % l'ont fait en franchise directe, 24 % avec des master franchises et 6 % avec des filiales. Pour ceux qui envisagent ce développement dans les deux ans qui viennent, la master franchise (60 %) passe devant la franchise directe (23 %), la filiale ne recueillant aucun suffrage.

► **Les freins au développement exprimés par ceux qui ne se développent pas à l'international et ne l'envisagent pas dans les deux ans qui viennent :**

Ils citent principalement la difficulté de trouver des partenaires locaux, les difficultés d'adaptation au marché de destination, et les questions de réglementation.

► **Les franchiseurs et les conseils à l'export. Qui consultent-ils ?**

Les organismes consultés	2005	2006	2007	2008
Une société de conseil spécialisée	25 %	32 %	17 %	18 %
Une CCI ou une CCIE	22 %	11 %	16 %	22 %
La mission économique du pays	13 %	15 %	21 %	16 %
La banque	11 %	4 %	7 %	8 %
Relations diverses	Non cité	12 %	23 %	25 %
Autres	4 %	3 %	10 %	10 %
Sans réponse	51 %	38 %	38 %	38 %

La démarche d'internationalisation est encore très empirique. Si les CCI, les CCIE et les missions économiques marquent quelques points, le total des conseils « empiriques » et des non réponses est encore largement majoritaire. Et cependant, les franchiseurs sont intéressés par les services d'aide à l'internationalisation :

- 69 % seraient intéressés par des études de marché locales (et 62 % sont disposés à payer pour ces services).
- 88 % par des recherches de partenaires (62 % sont disposés à payer ces services)
- 66 % par la prise en charge des démarches légales (62 % sont disposés à payer ces services)
- 62 % par une aide à la stratégie de développement (52 % sont disposés à payer ce service).

► Et quelle est pour eux la meilleure façon de rencontrer un partenaire à l'export ?

Les occasions de rencontre	2005	2006	2007	2008
La candidature spontanée	30 %	25 %	36 %	32 %
Relations diverses	Non cité	16 %	Non cité	Non cité
Franchise Expo Paris	24 %	12 %	28 %	15 %
La presse étrangère	16 %	3 %	7 %	6 %
Les salons étrangers	16 %	7 %	12 %	15 %
La notoriété de la marque	7 %	Non cité	1 %	1 %
Une fédération étrangère	6 %	4 %	4 %	4 %
Autres moyens	16 %	7 %	30 %	26 %
Sans réponse	36 %	41 %	22 %	30 %

Résultats pour le moins déconcertants... L'export reste une démarche empirique, et une proportion inquiétante des réseaux interrogés n'arrive pas à répondre à la question de la rencontre. La part de l'informel (candidatures spontanées, relations diverses) reste importante. Ce qui devrait inciter les acteurs de l'export à proposer des outils plus attirants et mieux adaptés aux attentes des franchiseurs.

►► *En bref : les réseaux français s'exportent à l'étranger pour un petit tiers d'entre eux, essentiellement en Europe et en Afrique du Nord. Cette dynamique d'internationalisation se diffuse lentement au reste du monde. Par ailleurs, les méthodes d'internationalisation des réseaux de franchise sont encore empiriques, alors même qu'ils se déclarent intéressés par des services professionnels en la matière. Comment mieux ajuster outils et besoins ?*

Transmettre son entreprise

On l'a vu au fil de l'enquête (voir le chapitre **Comment les réseaux se développent et créent de l'emploi**), un tiers au moins des franchiseurs (si l'on ne compte que ceux qui ont vu au moins un de leurs franchisés repris par un autre franchisé dans l'année passée) est confronté à la question de la transmission de l'entreprise franchisée. Comment franchiseurs et franchisés évoluent-ils sur la question de la transmission ?

► Première étape, l'anticipation de la transmission : quand les franchisés pensent-ils transmettre ?

Horizon de la transmission	2005	2006	2007	2008
5 ans et moins	26 %	30 %	33 %	37 %
Entre 6 et 10 ans	24 %	24 %	23 %	24 %
Plus de 10 ans	22 %	17 %	23 %	15 %
Ne sait pas	28 %	29 %	21 %	24 %
Horizon moyen	11 ans	9 ans	10 ans	8 ans

Les franchisés sont 66 % à estimer que leur statut leur donne des armes pour préparer une cession.

► Deuxième étape, pourquoi veulent-ils céder leur affaire ?

Nouvelle question cette année, celle des motifs de cession : à 68 %, il s'agit de vendre à un mieux offrant (raison qui grimpe à 79 % pour les franchisés dont le CA est compris entre 300 et 750 K euros), à 40 % de changer d'activité (une raison fréquemment invoquée par les quadragénaires, 47 %), à 39 % de prendre sa retraite (logiquement, 74 % chez les quinquagénaires).

► **Troisième étape, le projet de transmission : à qui les franchisés prévoient-ils de céder ?**

Les franchisés prévoient de céder leur affaire à un nouveau franchisé pour 19 % d'entre eux, à un salarié de l'entreprise (17 %), à un autre franchisé du réseau (13 %), à leur franchiseur (9 %).

La tendance reste donc à privilégier le maintien du point de vente au sein du réseau (58%).

► **La perception des franchiseurs**

52 % des franchiseurs interrogés n'ont eu aucune cession dans leur réseau sur les deux années passées.

77 % des franchiseurs reconnaissent que la question de la transmission n'est pas un sujet de discussion avec leurs franchisés.

► Mais que font les franchiseurs pour la transmission ?

Les outils mis en place pour l'aide à la transmission	2006	2007	2008
Aucun outil	75 %	74 %	56 %
Un ou plusieurs outils	24 %	22 %	44 %
Un outil de RH	4 %	3 %	7 %
<i>Dont recrutement et validation des candidats</i>	2 %	3 %	5 %
Un outil comptable	5 %	7 %	2 %
Un outil juridique	2 %	4 %	4 %
Un outil financier	11 %	6 %	20 %
<i>Dont proposition de repreneurs</i>	5 %	3 %	12 %
<i>Dont reprise par le franchiseur</i>	1 %	1 %	4 %
<i>Dont recherche de partenaires financiers</i>	3 %	1 %	1 %
Accompagnement global	2 %	Non cité	12 %
Supports de méthode	2 %	Non cité	Non cité
Conseils	7 %	Non cité	9 %
Autre, non précisé	2 %	Non cité	Non cité
Sans réponse	0 %	3 %	Non cité

La situation s'améliore peu à peu, par le biais des outils financiers et des offres et aménagement de reprise.

►► *En bref : la transmission n'est pas encore une problématique commune à tous les réseaux de franchise. Elle n'est encore traitée que sous l'angle de la maturité (réseaux de plus de 15 ans, franchisés de plus de 50 ans...), même si, visiblement, elle peut aussi concerner des entrepreneurs plus jeunes et plus volatils dans leurs choix.*

Satisfactions, inquiétudes, perspectives

Satisfaction...

Franchisés et franchiseurs sont interrogés depuis 4 ans en parallèle sur la satisfaction que leur inspire le projet franchise. Maîtres de leur stratégie, les franchiseurs sont en moyenne plus satisfaits et plus optimistes que les franchisés.

► Tableau croisé des notes de satisfaction :

Les aspects	Franchisés 2006	Franchiseurs 2006	Franchisés 2007	Franchiseurs 2007	Franchisés 2008	Franchiseurs 2008
Note globale	6,9	7,9	7	8	7	7,9
La notoriété du réseau	7,6	6,5	7,7	6,8	7,4	6,7
La liberté d'action	7,1	7,3	7,3	7,1	7	7,4
L'effet réseau	6,7	7,2	7	7,2	6,5	7,3
L'assistance du franchiseur	6,6	8,1	6,8	8,1	6,2	7,9
Les droits et devoirs liés au contrat	6,5	6,5	6,6	6,9	6,4	6,8
Le rendement	6,3	7,5	6,2	7,6	6,2	7,2
L'opportunité de changer de carrière	5,8	7,4	6,1	7,7	5,9	7,5

Des notes en baisse côté franchisés, et des différences de ressenti entre franchiseur et franchisés qui restent importantes sur l'assistance du franchiseur, le rendement et l'opportunité de changer de carrière.

Un clignotant qui devrait donner à réfléchir aux réseaux, particulièrement dans les périodes économiquement mouvementées que traverse la France.

► **Franchiseurs et franchisés, optimistes à deux temps.**

Tableau croisé :

	Franchisés 2006	Franchiseurs 2006	Franchisés 2007	Franchiseurs 2007	Franchisés 2008	Franchiseurs 2008
Très optimistes	18 %	35 %	18 %	41 %	11 %	34 %
Plutôt optimistes	66 %	60 %	64 %	56 %	59 %	57 %
Plutôt pessimistes	11 %	5 %	12 %	3 %	23 %	5 %
Très pessimistes	4 %	0 %	5 %	0 %	5 %	4 %
Ne sait pas	1 %	0 %	1 %	0 %	2 %	0 %

En 2008, les franchisés sont vraiment moins optimistes, et les franchiseurs enregistrent une baisse de moral plus légère... Le pessimisme des franchisés est massivement lié au contexte économique (50 % des citations). Des tendances à surveiller de près si les franchiseurs veulent rester en phase avec leur réseau.

En croisant satisfaction et optimisme chez les franchiseurs comme chez les franchisés, on obtient un portrait de groupe plus dynamique. On peut ainsi distinguer quatre profils :

- les acteurs « en croissance », à la fois satisfaits et optimistes,
- les acteurs « en reprise », optimistes mais insatisfaits,
- les acteurs « en rupture », satisfaits... mais pessimistes,
- et les acteurs « en déclin », insatisfaits et pessimistes.

Franchiseurs et franchisés, en croissance, se donnent des perspectives d'avenir plus prudentes.

► **Les franchisés reconduisent leur contrat.**

Les franchisés ont en moyenne 8 ans d'ancienneté dans le réseau. Côté franchiseurs, le contrat est d'une durée moyenne de 6 ans (c'est l'une des données les plus stables de l'enquête !). Une bonne partie des franchisés de leurs réseaux aurait donc déjà reconduit le contrat. C'est en tout cas l'impression générale qu'en ont les franchiseurs, encore une fois en légère contradiction avec les désirs exprimés par les franchisés.

Proportion de franchisés qui renouvellent le contrat	2005	2006	2007	2008
Moins de 75 %	4 %	6 %	6 %	11 %
De 75 à 89 %	9 %	7 %	8 %	4 %
De 90 à 94 %	7 %	7 %	7 %	4 %
De 99 à 95 %	8 %	16 %	9 %	12 %
100 %	32 %	29 %	34 %	38 %
Sans réponse	40 %	35 %	36 %	30 %

En moyenne, 86 % des franchisés renouvellent leur contrat, contre 88 % en 2007, 89 % en 2006, 91 % en 2005 et 90 % en 2004.

► **Côté franchisés, même question. Poursuivront-ils leur activité au sein du réseau ?**

Poursuivront-ils ?	2004	2005	2006	2007	2008
Certainement	56 %	54 %	51 %	53 %	51 %
Probablement	27 %	29 %	31 %	26 %	24 %
Probablement pas	7 %	5 %	7 %	5 %	8 %
Certainement pas	6 %	9 %	8 %	11 %	12 %
Ne savent pas	4 %	3 %	3 %	5 %	5 %

Baisse continue du pourcentage de franchisés qui pensent poursuivre (certainement, probablement) leur activité ; ils étaient 79 % en 2007; ils sont 75 % en 2008. Le tableau suivant fait état de perspectives de développement stables. Les franchisés des services sont plus désireux d'ouvrir un point de vente dans le même réseau (38 %), ainsi que les franchisés débutants (53 %). De même que les franchisés de 40-49 ans (38 %) et les franchisés dont l'établissement emploie plus de 6 salariés (39 %).

Envisagent-ils de prendre...	2005	2006	2007	2008
Un autre point de vente dans le même réseau	39 %	32 %	32 %	32 %
Un autre point de vente dans un autre réseau	7 %	7 %	9 %	3 %
Ni l'un ni l'autre	48 %	59 %	58 %	61 %
Ne savent pas	6 %	2 %	2 %	4 %

► On a également demandé aux franchisés s'ils étaient attachés à leur réseau actuel.

Un peu moins d'attachement :

Sont-ils...	2004	2005	2006	2007	2008
Très attachés	41 %	40 %	31 %	33 %	28 %
Assez attachés	43 %	45 %	50 %	47 %	50 %
Moyennement attachés	4 %	4 %	8 %	8 %	7 %
Peu attachés	6 %	6 %	5 %	6 %	8 %
Pas du tout attachés	5 %	4 %	6 %	6 %	6 %
Ils ne savent pas	1 %	1 %	< 1 %	< 1 %	0 %

► En croisant attachement et intention de poursuivre, on obtient encore un paysage dynamique des franchisés, sous l'angle cette fois-ci de la fidélité au réseau.

Les familles	2004	2005	2006	2007	2008
Les fidèles : ils sont attachés, ils veulent poursuivre	61 %	61 %	52 %	57 %	51 %
Les captifs : ils ne sont pas attachés, mais ils poursuivent quand même	22 %	22 %	30 %	23 %	23 %
Les accessibles : ils sont attachés au réseau mais ne veulent pas poursuivre.	3 %	5 %	5 %	6 %	5 %
Les risqués : ils ne sont pas attachés et ne veulent pas poursuivre	14 %	12 %	13 %	14 %	20 %

Une toute petite majorité de fidèles, des captifs et des risqués en croissance : les animateurs des têtes de réseau auront beaucoup à faire cette année.

► Les franchiseurs sont quant à eux encore dans des stratégies de croissance...

Les projets à un an des franchiseurs	2005	2006	2007	2008
Ouvrir des succursales	64 %	74 %	65 %	68 %
Se développer à l'international	39 %	47 %	36 %	39 %
Relooker le réseau	33 %	34 %	36 %	39 %
Investir dans les NTIC	28 %	39 %	34 %	36 %
Diversifier le mode de distribution	10 %	12 %	12 %	20 %
Créer un nouveau réseau	7 %	10 %	10 %	8 %
Racheter une autre enseigne	8 %	18 %	14 %	15 %

►► *En bref : optimisme soutenu du côté des franchiseurs, fléchissement de plus en plus marqué du côté des franchisés.*

Et vous, avez-vous envie de devenir franchisé ?

En 2008, nous avons demandé à un échantillon représentatif de la population française de plus de 18 ans de nous donner son sentiment sur la franchise comme projet professionnel. Et nous avons posé en parallèle les questions aux franchiseurs et aux franchisés

Pour un entrepreneur qui veut se lancer, la franchise est une solution...	Franchisés	Franchiseurs	Grand public
Très intéressante	19 %	25 %	9 %
Assez intéressante	62 %	67 %	45 %
Assez peu intéressante	15 %	8 %	21 %
Sans intérêt	0 %	2 %	13 %
Ne sait pas	2 %	0 %	12 %

Que franchiseurs et franchisés soit majoritairement convaincus de la pertinence de leur propre choix, c'est une chose. Mais le grand public, lui, est convaincu à 54 % ... Grand public qui estime à 69 % que le principe de la franchise est encore mal connu en France.

Les avantages de la franchise :	Franchisés	Franchiseurs	Grand public*
La notoriété de la marque	74 %	54 %	58 %
L'accompagnement et les moyens	55 %	72 %	46 %
Le savoir-faire	19 %	40 %	21 %
Le changement de carrière	14 %	12 %	11 %
La limitation du risque	13 %	24 %	27 %
La meilleure rentabilité	6 %	7 %	11 %
Autres	1 %	0 %	1 %
Ne sait pas	1 %	4 %	3 %

* N'ont été interrogés sur les avantages que les personnes intéressées par la franchise.

Et c'est en premier lieu la notoriété de la marque, l'accompagnement et les moyens qui motivent le grand public, suivi en cela par les franchiseurs et les franchisés. Sur le savoir-faire, les franchiseurs ont un peu de mal à se faire entendre du grand public... comme de leurs franchisés.

Côté inconvénients :

Les inconvénients de la franchise :	Franchisés	Franchiseurs	Grand public*
Le coût trop élevé	65 %	63 %	45 %
Les contraintes	45 %	59 %	40 %
La concurrence, le nombre élevé de boutiques sous enseigne	23 %	17 %	30 %
Le risque	18 %	6 %	31 %
Autres	3 %	3 %	4 %
Ne sait pas	7 %	8 %	< 1 %

* N'ont été interrogés sur les inconvénients que les 373 personnes qui n'étaient pas intéressées par la franchise.

Le coût élevé et la concurrence, liés au nombre visible de magasins en franchise, freinent le grand public, davantage que les contraintes liées au système de la franchise. A noter également le score élevé du risque évoqué par le grand public.

► Un beau potentiel

Pour finir, nous avons demandé à l'échantillon grand public s'il envisageait de devenir commerçant ou entrepreneur indépendant dans le cadre d'une franchise.

- 56 % ne l'envisagent pas.
- 20 % le pensent peu probable.
- 16 % le pensent probable.
- 6 % en sont certains.

Ils sont donc 23 % du grand public à se déclarer prêts à franchir le pas de la franchise dans les années qui viennent.

Des réseaux citoyens

► Des franchisés impliqués dans le développement local et humain

- * 35 % des franchisés sont membres d'une association de commerçants
- * 32 % sponsors d'une association ou d'un club sportif
- * 20 % mécènes ou sponsors d'une manifestation culturelle
- * 8 % mécènes ou sponsors d'une action humanitaire

► Des réseaux de plus en plus sensibles aux problématiques du développement durable.

44 % des réseaux ont mis en place des protocoles de respect de l'environnement

43 % font reposer sur le développement durable une partie de leurs produits ou de leurs services

39 % ont intégré leurs démarches en faveur du développement durable dans leur stratégie de communication

17 % reposent entièrement sur des concepts nés du développement durable

15 % ont mis en place une charte de développement durable dans leur entreprise

14 % ont mis en place une charte de développement durable dans leur entreprise.

Au total, ce sont **66 % des réseaux** qui s'engagent sur au moins une de ces directions. Parmi les 34 % restants, 40 % veulent s'engager dans les deux ans qui viennent.

Note de méthode et références

L'enquête a été menée à l'initiative du Groupe Banque Populaire par le CSA en partenariat avec la Fédération française de la franchise et REUSSIR L'Express - Le Figaro, afin de mieux connaître franchiseurs et franchisés et de comprendre les comportements et attitudes des franchiseurs et des franchisés vis-à-vis de la relation bancaire ainsi que leur niveau de satisfaction à cet égard.

154 franchiseurs ont été interrogés en face à face du 30 juin au 12 août 2008.

- **L'objectif pour les franchiseurs était de déterminer :**
 - la carte d'identité de leur réseau,
 - les caractéristiques et la vie du réseau,
 - leur niveau de développement national et international,
 - leur mode de recrutement et d'intégration des franchisés,
 - leur opinion sur la nouvelle carrière qu'ils offrent aux franchisés,
 - la transmission des franchises et leur rôle dans cette transmission,
 - leur degré d'optimisme face à l'avenir.

403 entreprises franchisées ont été interrogées par téléphone du 7 au 11 juillet 2007.

- **L'objectif pour les franchisés était de déterminer :**
 - le profil (effectif) du franchisé,
 - les moyens de choix d'un réseau de franchise,
 - les contrôles effectués avant d'entrer dans un réseau,
 - leur opinion sur leur nouvelle carrière,
 - leur fidélité à l'égard du réseau,
 - leur degré d'optimisme face à l'avenir.

Dans les deux cas, et afin d'être représentatif de la population étudiée, des quotas ont été appliqués sur le secteur d'activité des entreprises interrogées. Les échantillons ont ensuite été redressés sur cette même variable pour rendre les résultats représentatifs des populations étudiées.

Quant à l'enquête grand public, elle a été effectuée auprès de 1006 personnes de plus de 18 ans, échantillon représentatif de la population française.

Contacts

- **Suivi de l'enquête à l'Institut CSA**

Didier Caylou
Directeur Département Banque Finance Assurance
Tel : +33 (0)1 44 94 40 18
Email : didier.caylou@csa-fr.com
Web : ww.csa-fr.com

Fabien Sebti
Chef de groupe Banque Finance Assurance
Tel : +33 (0)1 44 94 57 07
Email : fabien.sebti@csa-fr.com
Web : ww.csa-fr.com

- **Suivi de l'enquête au sein du Groupe Banque Populaire**

Jean-Christophe Sozza
Responsable Franchise et Commerce associé
Tél. : + 33 (0) 1 40 39 63 27
Email : jean-christophe.sozza@bfbp.banquepopulaire.fr

Sylvie Renvoisé Responsable de projets commerce franchise
Tél. : + 33 (0) 1 40 39 67 21
Email : sylvie.renvoise@bfbp.banquepopulaire.fr
Web : www.banquepopulaire.fr

- **Suivi de l'enquête à la FFF**

Anne-Sylvie Homassel
Responsable de la communication
Tél : + 33 (0) 53 75 22 25
Email : a.homassel@franchise-fff.com
Web : www.franchise-fff.com