

Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la Franchise

3 novembre 2010

Ministère de l'économie et des finances

Centre de conférences
Pierre Mendès France
129 rue de Bercy
75012 Paris



Les Entretiens de la Franchise

« Quand chercheurs et décideurs se rencontrent pour préparer l'avenir des réseaux de franchise »

De la crise aux rebonds, *adaptation et anticipation des réseaux de franchise*

Accueil

Chantal Zimmer, déléguée générale de la FFF

Madame Chantal Zimmer, déléguée générale de la Fédération Française de la Franchise ouvre les Entretiens, le Président ayant été retenu par une urgence. Heureuse d'accueillir les participants à ces Entretiens de la franchise centrés sur la crise, le rebond, et plus largement, sur les capacités d'adaptation et d'anticipation des réseaux de franchise, elle rappelle la genèse de l'événement et pourquoi la Fédération s'est engagée, avec ferveur, il y a 13 ans, dans la recherche. À cette époque on parlait beaucoup de franchise, les intuitions étaient nombreuses, les professionnels s'attachaient à affiner leurs compétences sur le terrain, mais bien peu de ces assertions avaient été vérifiées par les experts et les chercheurs. Il a donc été décidé de se donner les moyens de valider un discours autour de la stratégie de développement qu'est la franchise. À cela s'ajoutaient l'envie de crédibiliser la franchise et celle de battre en brèche un certain nombre d'idées reçues, vraisemblablement fausses, comme par exemple le fait que les acteurs économiques ne se tourneraient vers la franchise que lorsqu'ils n'auraient pas les moyens de faire autrement...

Afin que les rapports de recherche ne restent pas uniquement dans des tiroirs, et sur l'ambitieux modèle des Entretiens de Bichat, les Entretiens de la franchise ont été créés afin que les chercheurs puissent rendre compte de leurs travaux

directement aux professionnels, nourrissant ainsi la réflexion des opérateurs et comblant une partie du fossé entre l'université et l'entreprise. Chantal Zimmer se réjouit d'ailleurs que professeurs et étudiants soient de plus en plus nombreux à s'intéresser à la franchise, soulignant que l'exercice qui consiste à mettre en présence professionnels et universitaires est désormais inscrit dans l'ADN de la Fédération Française de la Franchise et que la France est ainsi aujourd'hui dotée d'une franchise mature, qui maîtrise ses forces et ses faiblesses et qui, régulièrement, s'enrichit de pistes de réflexion stratégiques.

Cette aventure ne s'est évidemment pas construite seule et elle remercie les partenaires, notamment les banquiers, et plus précisément la Banque Populaire qui accompagnent la FFF dans cet effort avec fidélité. Elle remercie également Mood media qui illustre les messages transmis et contribue ainsi à faciliter leur appropriation par le plus grand nombre. Elle espère que tous les participants ressortiront de cette journée plus riches et renforcés pour continuer à développer leurs entreprises.

Monsieur Michel Choukroun espère lui aussi que de la force sera transmise tout au long de cette journée et notamment lors du temps fort que sera la présentation du rapport de recherche de l'année. On y évoquera les capacités de réactivité articulées en temps de crise. Il propose de commencer par faire un point sur cette crise dont tout le monde espère que la sortie est proche.

Débat d'experts

La situation économique mondiale et son impact sur la France

Alexander Law, Chef économiste du groupe Xerfi-Precepta

Jean-Michel Quatrepoint, journaliste économique,

Prix de l'excellence économique 2009

Alain Tourdjman, directeur des études, veille et prospective, BPCE

Monsieur Michel Choukroun évoque d'abord une question d'actualité demandant à Jean-Michel Quatrepoint ce qu'il pense de la toute récente défaite de Barack Obama.

Pour **Monsieur Jean-Michel Quatrepoint**, cette défaite qui annonce une bataille qui durera deux ans entre le président et la chambre des représentants concerne tout le monde. Mais pourquoi cet homme, sous le charme duquel chacun était il y a encore deux ans, a perdu ? Vraisemblablement parce qu'il n'a pas mis en œuvre, au cours des 100 premiers jours de son mandat où le président a traditionnellement de larges marges de manœuvre, les mesures les plus draconiennes de son programme et de réelles réformes. Ainsi, il en a trop fait pour les uns et pas assez pour les autres ; trop de relance et pas assez de rigueur pour les uns et trop de rigueur sans assez de relance pour les autres. Il a ainsi mécontenté le monde financier sans convaincre ceux qui l'auraient souhaité plus ferme ; il a déçu les attentes de sa gauche, de sa droite, des jeunes, des républicains... De plus, les

États-Unis sont aujourd'hui toujours en crise - le semblant de reprise n'étant qu'une fausse reprise -, le taux de chômage atteignant 9,6 % là où il ne connaissait jusqu'à présent que des niveaux atteignant au maximum 4 à 5 %. Ils ne se sont d'ailleurs pas encore attaqués aux causes de ce chômage que sont les déficits commerciaux et plus spécifiquement les relations avec la Chine. Jean-Michel Quatrepoint précise à cette occasion qu'il lui semble que c'est là que réside l'un des enjeux fondamentaux de la prochaine décennie, pour les États-Unis comme pour l'Europe : les relations avec la Chine.

Monsieur Alexander Law souligne que le propre d'une crise est de changer une situation et donc, de créer des opportunités si tant est qu'on se donne les moyens de les inventer.

Le titre de cette journée de réflexion reflète ce qui se passe en France : après la crise, vient le rebond, et après plusieurs trimestres de récession, et de baisse du PIB, la pression s'allège. Pour autant, la France n'est pas sortie de la crise. La croissance reste modeste pour ne pas dire médiocre et le PIB croîtra au maximum de 1,7 %. Structurellement, les composantes traditionnelles de la croissance française sont mal orientées : la consommation qui avait pour l'instant résisté est fragilisée par l'inquiétude des Français qui ne font plus d'achats importants et ressentent plutôt qu'il est opportun d'épargner. Ce comportement, qui semble contre intuitif vu la rémunération des livrets d'épargne est le signe que les Français cherchent à se reconstituer une épargne de précaution, ce bas de laine qui doit pouvoir prémunir contre un choc et en particulier contre la hantise générale qu'est le chômage. Les créations d'emplois sont insuffisamment massives pour inverser la tendance d'un chômage à la hausse. Or, en France, les conséquences de ces comportements peuvent être importantes, car le modèle économique des dernières années était bâti sur une consommation qui représentait entre 50 et 100 % de la croissance. L'importance de la TVA dans les recettes fiscales de la France en est un bon indicateur. Cette activité économique de la France qui reposait également sur l'entreprise et son activité productive, reprend, mais reste tout de même 10 % sous le niveau d'avant la crise et à peine au niveau moyen de 2005. L'investissement est faible même s'il a légèrement repris au cours des deux derniers trimestres, mais cela n'est guère suffisant pour préparer l'avenir. Et, qui n'investit pas, hypothèque la croissance de demain.

La belle orientation démographique du pays alimente cependant un peu d'optimisme, car, avec deux enfants par femme, la France assure une bonne partie du solde naturel dans la zone Euro et les enfants sont non seulement l'occasion d'une consommation immédiate, mais sont également la consommation et le travail de demain. Le capital étant composé d'hommes, ces enfants sont une bonne préparation de l'avenir.

Monsieur Alain Tourdjman ajoute que très souvent en France, on oppose les politiques de rigueur qui ont pour objectif de diminuer les déficits et le soutien de la croissance par la consommation, pourtant, le secteur public ne joue pas toujours un rôle décisif en la matière. Une étude de l'INSEE sur la sortie de crise dans différents pays, montre que l'expansion des dépenses publiques n'a pas joué un rôle aussi important qu'initialement anticipé même si, évidemment, cela participe de la relance. De plus, les différentes formes de dépenses publiques n'ont pas le

même impact sur la croissance économique. Diminuer par exemple les exonérations et les niches fiscales n'affecte en général pas la relance.

Pour lui, la France vit depuis une dizaine d'années sur une forme de « non modèle », que l'on constate a posteriori, où la consommation est en effet une des bases de l'activité économique alors qu'il aurait été possible d'imaginer, comme l'ont fait certains voisins, un modèle qui se serait adossé, par exemple, à la compétitivité. Faut-il d'ailleurs continuer à fonctionner avec un modèle où la consommation est le seul pilier de la croissance et où logiquement le pays est exposé à pâtir d'une moindre compétitivité internationale et d'un structurel accroissement des dépenses publiques ? Il est d'avis qu'il n'est pas nécessairement pertinent de continuer, ce qui d'ailleurs, n'avait probablement pas été réellement anticipé.

Il insiste également sur l'importance d'une solidarité entre les différents pays précisant que des pays en excédent - comme l'Allemagne ou encore la Chine - qui cherchent à réduire leurs déficits, pourraient également prendre la responsabilité de relancer leur propre demande intérieure. En effet, la réussite de certains pays n'est pas uniquement due à leur vertu, mais résulte peut-être aussi du comportement « vicieux » de certains autres.

Pour **Monsieur Jean-Michel Quatrepoint** il y a en effet la « grande Chine », et la « petite Chine » - l'Allemagne - qui accumulent excédents et réserves qui ne sont que très parcimonieusement réinvesties dans la consommation. Il ajoute que, pendant que l'Amérique comme l'Europe dans son ensemble ont, dans un premier temps, masqué le phénomène structurel de destruction des emplois et des compétences locales en expliquant les déficits commerciaux par une acceptation tacite d'une séparation et spécialisation des tâches, l'Allemagne se concentrait sur l'industrie et adaptait son modèle. Parallèlement, les grandes entreprises jouent désormais toutes une stratégie mondiale et investissent là où la croissance est attendue et, ce n'est pas en France. Il est donc urgent, plutôt que de tenter de sauver l'actuel modèle, de réfléchir au modèle suivant !

Aux États-Unis, cette même erreur « de courte vue » a été faite puisqu'à l'occasion de la grave crise financière, personne n'est finalement allé en prison et personne n'a été puni. L'Américain moyen a donc plus que jamais le sentiment que Washington et Wall Street fonctionnent main dans la main et que tout continuera comme avant. Leur tentation légitime est donc d'aller vers davantage de repli et d'isolationnisme.

Il précise que les Chinois ont évidemment une stratégie de manipulation à l'égard de l'Europe, et ce, depuis environ une trentaine d'années. Ils veulent leur revanche sur le siècle de l'humiliation qui a commencé avec la guerre de l'opium et travaillent sur les maillons faibles du système européen. Ainsi, ils investissent en Grèce, attaquent par la périphérie comme en Afrique ; en Catalogne en installant un important constructeur automobile ; ou encore en Italie, où un nouvel aéroport au nord de Rome est construit pour accueillir les avions cargo. En Irlande, les Chinois remplacent petit à petit les groupes américains... Grâce à cette plateforme avancée, ils inonderont sans difficulté le marché européen. Face à cela, la France n'a aucune stratégie.

Monsieur Alexander Law, fervent défenseur de la construction européenne, est lui aussi convaincu que la France doit changer de modèle sans pour autant chercher à imiter les Allemands qui ont depuis longtemps une vision économique et politique claire qui transcende les clivages partisans et met en exergue la compétitivité en réduisant les coûts sociaux. En France, réformer est compliqué et pourtant, il faudra s'y atteler, tant le pays est, comme les autres, soumis à la loi des marchés. Il se doit notamment de réduire ses déficits. Laisser une place importante à la consommation pourrait cependant se justifier si elle résultait du fait que le pays se serait attaqué à la question du chômage ce qui redonnerait une base saine au commerce et irriguerait le tissu économique d'une réelle valeur ajoutée.

Monsieur Alain Tourdjman confirme que l'accablement est net si l'on s'en tient aux projections collectives. La situation de la France n'apparaît alors pas beaucoup plus positive que celle de l'Espagne ou de la Grèce alors qu'en revanche, en ce qui concerne les perspectives personnelles, la France rejoint une catégorie intermédiaire où, avec les pays scandinaves, les Pays-Bas, l'Allemagne et le Royaume uni, on continue à croire en soi. Ceci renvoie à un paradoxe français incarné notamment dans la démographie positive et une des grandes qualités françaises : la vitalité de l'entrepreneuriat. La création d'entreprises ne faiblit pas dans un pays où la confiance en soi existe même si la confiance globale dans le collectif est très faible. Ce paradoxe conduit les Français à avoir un comportement d'épargne non pas à court terme, mais à long terme. C'est la retraite, la dépendance, l'avenir des enfants et un environnement où la prévoyance collective se réduit qui conduit à épargner et tenter de construire une autonomie qui passe par la création de patrimoine. Parallèlement, la France ne renonce pas à la vitalité individuelle et donc à la consommation. Les Français recherchent un équilibre : ils veulent bien vivre aujourd'hui, sans sacrifier l'avenir. À titre individuel, ce paradoxe s'exprime dans le fait qu'on cherche à vivre correctement tout en se prémunissant. Certains types de consommation sont donc sacrifiés et d'autres magnifiés.

Enfin, cette crise a surpris par le fait qu'il y a eu très peu de faillites d'entreprises ; la résilience du secteur des entreprises et notamment des TPE s'expliquant vraisemblablement par la profondeur des ajustements à la nouvelle donne avec un niveau de capitaux propres accru - comparable à ce qui existe en Allemagne. Cette solidité s'est cependant construite au détriment de l'investissement. Ces entreprises qui ont résisté sont donc aujourd'hui mal préparées à une éventuelle croissance de la demande voire à une évolution vers d'autres formes de consommation et de demande.

Monsieur Jean-Michel Quatrepoint confirme qu'il est important de s'atteler à redéployer les investissements. Il rappelle par exemple que pour les ménages allemands, la part du budget logement dans le budget général est beaucoup plus faible qu'en France et imagine que travailler à loger correctement les Français pourraient permettre de dégager des liquidités pour la consommation et pour l'investissement.

Monsieur Alexander Law conclut sur une note optimiste estimant important de ne pas trop noircir la situation et, au contraire, de compter sur cette joie de vivre à la

française qui pourrait permettre de renouer avec une confiance généralisée qui alimentera utilement le fort potentiel de l'économie française.

Les partenaires

Jean Christophe Sozza, Banques Populaires

Monsieur Jean Christophe Sozza, **responsable franchise et commerce associé des Banques Populaires**, rejoint la tribune, Monsieur Michel Choukroun suggérant qu'une banque qui accueille un franchisé sur quatre et un réseau sur deux est un beau poste d'observation du monde de la franchise.

Monsieur Jean Christophe Sozza souligne la résistance exemplaire du monde de la franchise précisant que des outils de comparaison entre le commerce isolé et la franchise ont été mis en place et qu'il apparaît ainsi que 80 % des clients sous enseigne ont très bien résisté à la crise alors qu'ils ne sont que 60 % lorsqu'il s'agit de commerçants isolés. On constate également la création de nombreux réseaux nouveaux et l'apparition de nouvelles stratégies au sein des réseaux anciens qui, pour rebondir et s'adapter aux nouvelles attitudes de consommation, ont souvent lancé de nouveaux concepts. Ainsi, malgré la crise, les Banques Populaires constatent une très forte vitalité de la franchise qui s'appuie sur la confiance qu'elle génère, mais également sur une capacité de réaction qui font que, même en temps difficiles, les résultats peuvent surprendre et être parfois franchement bons.

Virginie de Rosa, Mood media

A l'occasion, **Virginie de Rosa** présente Mood media, un groupe international spécialisé dans le design sonore qui vient d'élargir sa base géographique, mais également technique en travaillant sur la réalité augmentée. A une époque où tout est digital, Mood media s'attache à proposer des outils de communication afin de mieux guider les consommateurs de plus en plus exigeants, de leur faire vivre des expériences enchantées, et ce, en s'attachant à préserver la planète avec, par exemple, la multiplication des solutions « zéro papier en magasin ».

Présentation des résultats de la recherche 2009/2010

La capacité de réactivité des réseaux de franchise en contexte de crise

Laboratoire de recherche CRET-LOG, Université de la Méditerranée

Dominique Bonet, Maitre de conférences

Carole Poiret, Maitre de conférences

Mesdames Dominique Bonet et Carole Poiret présentent le rapport de recherche en remerciant la FFF qui a permis cette étude ainsi que l'équipe pluridisciplinaire constituée de six enseignants chercheurs - Dominique Bonet Fernandez, maître de conférences habilité, Université de la Méditerranée, CRET-LOG ; Odile Chanut, maître de conférences, Université de la Méditerranée, CRET-LOG ; François Fulconis, maître de conférences, Université d'Avignon, CRET-LOG ; Gilles Paché, professeur d'Université, Université de la Méditerranée, CRET-LOG ; Carole Poiret, maître de conférences Université de la Méditerranée, CRET-LOG et Carolina Serrano Archimi, maître de conférences, Université Paul Cézanne, CERGAM - qui, dans un délai relativement court, et sur un sujet nouveau, s'est attachée à étudier la réactivité des réseaux de franchise.

Madame Dominique Bonet indique que l'idée de départ était de réfléchir, à partir de la crise, à la manière de préparer le futur. Dans un contexte de crise, ont été analysés les éléments sur lesquels repose la réactivité des franchiseurs et des franchisés au cours d'une analyse qui a mobilisé l'équipe tout au long de l'année 2010. Une première phase, documentaire, a abouti à mettre en lien la réactivité avec des éléments comme la compétence du franchiseur, son système d'offre, l'animation, le leadership, ou encore les compétences des franchisés ancrés sur le terrain, localement. Puis, une phase qualitative a permis de décrire et de comprendre ces éléments ; avant qu'une étude quantitative, menée à partir d'une enquête en ligne, permette de consolider les résultats.

D'un point de vue méthodologique, l'étude s'appuie sur trois cadres théoriques principaux : le management stratégique qui place la réactivité comme un comportement d'adaptation d'une organisation à son environnement ; la théorie des ressources où les compétences des acteurs sont à l'origine des avantages concurrentiels des organisations ; et les théories comportementales qui conduisent notamment à considérer le « leadership » comme un mode de gouvernance pertinent des réseaux.

Madame Carole Poiret précise que 30 entretiens ont été menés avec huit experts de la Fédération, 10 franchiseurs et 12 franchisés, répartis dans l'ensemble du monde de la franchise et donc dans des secteurs d'activités très variés. Le questionnaire adressé aux franchisés a donné lieu à 265 réponses cette fois-ci plus concentrées dans certains secteurs économiques.

Un des résultats majeurs est que, spontanément, la vision de la crise n'est pas circonscrite à la crise de 2008. En effet, dans le monde de la franchise, la crise apparaît comme un élément constitutif de la vie quotidienne et peut aussi bien avoir une origine externe qu'interne. Elle peut être soudaine, de large ampleur, économique, sociale, sanitaire mais aussi réglementaire ; elle peut être le fruit d'un changement de direction, de rachats, de fusion, être une crise de confiance, une crise de croissance mal maîtrisée... La portée de la crise peut être locale ou globale, certains franchisés ayant par exemple évoqué l'arrivée d'un concurrent sur un territoire ou la modification d'un plan de circulation comme étant une crise.

Quant à la crise globale, elle a finalement peu touché le monde de la franchise qui a bien sûr subi les effets négatifs qu'elle a eu sur les clients qui ont un pouvoir d'achat réduit, qui discutent désormais parfois les prix, et qui a senti les relations se tendre avec le monde financier - les banques prêtent moins facilement ; mais 47 % des franchisés interrogés ont déclaré que leur point de vente n'a pas ou peu été atteint alors que seulement 16 % s'estiment fortement ou très fortement atteints. Les franchisés ont donc a priori moins souffert que d'autres acteurs économiques ce qui confirme l'importance, si besoin en était, de la formation, de l'animation d'un réseau, des compétences partagées... La franchise semble être une assez bonne assurance contre les effets les plus brutaux de la crise.

Il semble également que la réactivité soit un élément du contrat psychologique initial de la franchise. La réactivité est perçue comme un comportement d'adaptation et être réactif apparaît comme « aimer changer », « aller vite », « sans s'enfermer dans des décisions », pouvoir « encore changer » si besoin est et être capable de mobiliser des moyens dans des conditions acceptables pour que l'adaptation soit efficace. Ce comportement réactif est d'ailleurs attendu par chacun des partenaires, par les franchisés comme par le franchiseur. Ceci n'est pas inscrit dans le contrat formalisé, mais dans le contrat psychologique que franchiseur et franchisés concluent. Tacitement, ces ingrédients sont contenus dès le départ de la relation.

Ainsi, pour le franchiseur, le franchisé réactif est celui qui est dans le magasin, chef d'entreprise qui veut réussir, en prise avec le terrain, alors que pour les franchisés, le franchiseur réactif est celui qui est disponible, qui réagit immédiatement, qui sait être aux côtés des franchisés, est capable de répondre aux interrogations et aux modifications du marché. Les compétences à l'origine du comportement réactif du franchiseur apparaissent comme étant des compétences de marketing produit, des compétences de vente et de techniques de vente ou encore de logistique qui permettent de renégocier les prix, les délais, qui permettent d'optimiser la gestion des stocks et ainsi d'influer positivement sur la stratégie du réseau. Pour beaucoup de franchiseurs, le meilleur moyen de « passer la crise » aura cependant été de « rappeler les fondamentaux » tout en aidant les franchisés en difficulté et en soutenant ceux qui pourraient être fragilisés.

Les questionnaires ont quant à eux permis de dégager deux types de compétences que les franchisés associent nettement à la réactivité du franchiseur : le management du réseau et le marketing vente. Pour les franchisés, le franchiseur est réactif s'il est proche des franchisés, mais aussi s'il amène du trafic en magasin et compense ainsi la baisse du chiffre d'affaires. En revanche, étonnamment, les

autres compétences n'ont pas d'influence perçue sur la réactivité même si elles sont reconnues et avérées. Cela signifie peut-être que ces compétences sont comprises comme des « prérequis », attendus par les franchisés. Leur absence aurait par contre peut-être généré une perception négative...

Concernant les franchisés, les compétences perçues comme à l'origine de leur réactivité sont également des compétences marketing et des compétences liées à l'animation du point de vente, mais aussi ce qui concerne les achats et la logistique, comme la stratégie personnelle. Il apparaît ainsi pour le franchiseur qu'un franchisé réactif pourrait participer davantage aux associations de franchisés ou aux réseaux professionnels locaux, qu'il doit renforcer le management relationnel avec ses salariés qui doivent appliquer strictement le savoir-faire, qu'il doit nourrir le franchiseur d'information. Certains chercheront également à diminuer les coûts du point de vente allant jusqu'à réduire leurs salaires ou reporter des investissements. Les compétences qui ont le plus d'influence sur une perception de réactivité sont ainsi le management et le coût généré par le point de vente, même si lorsque les franchisés doivent réduire les coûts liés au point de vente, ils considèrent que leur franchiseur n'est pas réellement réactif.

Un paradoxe vraisemblablement propre à la franchise est alors souligné, car si le franchiseur attend de ses franchisés qu'ils soient réactifs, il doit s'agir d'une « réactivité surveillée » qui ne fait pas l'impasse sur le fait qu'ils sont membres d'un réseau qui doit rester uni dans le cadre de son développement. Les franchiseurs sont ainsi partagés sur les notions de réactivité du franchisé : ils la souhaitent, mais s'en méfient parfois, car cela pourrait nuire à l'image et à la cohérence de l'enseigne. L'importance des instances de dialogue est alors réaffirmée, franchiseurs et franchisés trouvant là une instance pour affiner les limites de leurs territoires de compétence et discuter des adaptations locales possibles, voire souhaitables, dans le respect du concept.

Dans ce monde, la réactivité n'est pas un processus immédiat. En effet, il se développe en cinq phases avec une phase d'observation, suivie de la réflexion, de la décision, de l'application, et enfin du contrôle. L'adhésion des franchisés est primordiale et elle ne peut être obtenue que par un processus d'explication qui peut parfois sembler un peu long, car il faut, plus que dans des systèmes intégrés, prendre le temps de faire adhérer tout le réseau. Pour autant, ensuite, portée par cette adhésion collective, l'application d'une décision est en général accélérée et renforcée. Ainsi, la subtile alchimie de l'autonomie et de l'interdépendance peut apporter le risque d'une forme d'indiscipline, alors qu'une fois l'adhésion emportée, tout peut aller très vite. La notion de leadership apparaît ici comme fondamentale.

Le franchiseur se doit en effet de travailler sur la notion de leadership fait de confiance, de communication, et de compétences perçues. Le franchiseur est un bon leader s'il inspire son réseau, le coordonne efficacement, communique, lui apporte de la compétence. Ainsi, une confiance élaborée sur le long terme, une communication interne et externe ainsi que des interactions intelligemment animées préparent une réactivité qui peut ensuite être mobilisée efficacement et être jugée comme exceptionnelle.

La mixité favorise également la réactivité du réseau. En effet, les succursales sont un laboratoire d'essais et un observatoire souvent très efficace. Le franchiseur dispose ainsi d'un outil grâce auquel il peut tester les adaptations de son concept avant de les proposer aux franchisés en toute confiance. Il est également ajouté que la coexistence de points de vente intégrés et de points de vente franchisés peut permettre d'améliorer la gestion des cadres salariés du réseau en leur proposant des pistes d'évolutions intéressantes.

Enfin, il apparaît que la réactivité, plus particulièrement dans un réseau de franchise, n'est pas fortuite et n'est pas le fruit du hasard. Elle se construit dans le temps, entre entrepreneurs indépendants, sur une base de confiance et de communication.

Si d'ailleurs on oppose souvent réaction et anticipation, ces concepts sont pourtant complémentaires et on n'est jamais aussi réactif que quand on a anticipé. La Franchise a là une réelle force, car pour le franchiseur, fondamentalement, le changement est une norme qu'il prend en considération de manière permanente et si évidemment, on ne peut pas tout prévoir, il peut s'attacher à essayer et à être toujours prêt à bouger.

Madame Dominique Bonet souligne que la réactivité se construit bien avant que n'apparaisse la crise et qu'elle se construit essentiellement à partir de la conviction. Un réseau qui n'adhère pas freine inévitablement alors qu'un réseau convaincu est un outil d'adaptation et de conquête des opportunités particulièrement efficace.

Avant d'aborder les recommandations managériales, elle détaille le dispositif qui a permis d'arriver à ces conclusions en mettant en relation les différentes composantes de la recherche. Ainsi, on constate que les compétences de management du réseau ont, quoi qu'il en soit, une influence, mais que si l'on fait passer cette donnée par la confiance et la communication, leur efficacité est grandement renforcée. Pour le franchisé, le constat est similaire : afin que les leviers d'action du franchisé aient une réelle influence sur la réactivité, ils gagnent à transiter par la confiance et la compétence.

En conclusion, il ressort de cette étude que les principaux leviers d'actions pour améliorer la réactivité d'un réseau sont le management relationnel et le partage d'informations ; le management relationnel se basant à la fois sur une proximité relationnelle et sur l'observation d'une réelle bienveillance et de l'intérêt mutuel. L'attitude du franchiseur qui construit une proximité avec le franchisé basé sur la bienveillance et l'intérêt mutuel, dans le partage et la transparence, favorise la diffusion des bonnes pratiques. Cette proximité se décline grâce à des contacts directs - on parle directement au franchiseur -, des visites des points de vente et grâce à l'existence d'une équipe dédiée avec un animateur/décideur qui a le pouvoir et un fort ancrage dans l'environnement local. Ce management doit être empreint de bienveillance et être mené avec loyauté et équité. Ainsi par exemple en adaptant les délais de paiement ou en organisant un rachat provisoire on peut aider un franchisé à sortir d'une situation ponctuelle de crise.

Il apparaît également qu'un pan de la communication doit être permanent et efficace dans les deux sens. Il faut que l'information remonte à la tête de réseau, mais également que la diffusion des bonnes pratiques et que le partage de l'information soit soutenus par une plate-forme d'échanges, comme par exemple, un réseau social interne, modéré par le franchiseur. Ceci existe d'ores et déjà de manière informelle, mais pourrait gagner à être formalisé davantage. À cette occasion, il est suggéré de songer à créer un observatoire des initiatives numériques et peut-être une commission ad hoc qui pourrait intégrer, par exemple, des universitaires.

Elle ajoute que dans une configuration d'asymétrie informationnelle, la transparence importe beaucoup et qu'il pourrait être intéressant d'alimenter davantage la mécanique avec du *benchmarking*, une diffusion de l'analyse des concurrents, du terrain... Ce qui bénéficie au collectif est du ressort du franchiseur et, là encore, les nouveaux outils peuvent permettre des ambitions d'information en temps réel qui rencontrent une forte attente.

En synthèse, l'ensemble de ces recommandations doit s'inscrire dans un climat de confiance et de communication où les franchiseurs gèrent les relations avec les franchisés en leur accordant peut-être davantage de souplesse en période de crise. Mais le débat sur l'équilibre entre la préservation du concept et la flexibilité sur le terrain est vivace d'autant qu'il est important de tenir compte non seulement du court terme, mais également de l'avenir.

Madame Carole Poiret revient ensuite rapidement sur les limites de ces travaux indiquant que seuls 265 questionnaires sur les 1000 envoyés ont été récupérés et que l'enquête continue. Que ceux qui veulent y répondre n'hésitent pas à le faire à l'adresse suivante :

<http://www.surveymonkey.com/s/FYSCFTW>

Madame Dominique Bonet imagine que le faible taux de retour s'explique par le fait qu'il s'agit d'un sujet sensible, dans une période difficile et qu'évidemment les questions de compétences et de dispositifs en place peuvent faire craindre qu'on mette en évidence les insuffisances et fragilités des uns et des autres. Il y a d'ailleurs certainement d'autres manières d'approcher la réactivité et un certain nombre d'idées ont surgi à l'occasion de ce travail. Elle propose donc de travailler à des pistes nouvelles par exemple en comparant la situation française avec d'autres situations et exprime avec force la volonté de l'équipe de poursuivre sa collaboration avec la FFF et les réseaux. Après une année d'immersion dans cet univers, l'équipe de recherche a compris le potentiel et le dynamisme extraordinaire du monde de la franchise et souhaite capitaliser sur ses premiers travaux et contribuer ainsi - pourquoi pas ? -, à optimiser la réactivité des réseaux.

Débat avec la salle

*Dominique Bonet, Carole Poiret et
Gilles Paché, professeur à l'université de la Méditerranée*

Gilles Paché rejoint la tribune pour répondre aux questions de la salle, alors que **Monsieur Michel Choukroun** souligne l'intérêt de cette étude qui fournit des

indicateurs chiffrés et quantitatifs montrant que la confiance, la communication et la compétence - les éléments fondamentaux de la franchise - démultiplient la capacité de réactivité d'une organisation.

Il est ensuite demandé aux chercheurs de préciser leur intuition quant au fait que les résultats auraient pu être différents si une segmentation avait été faite par secteur d'activité.

Madame Carole Poiret précise que les questionnaires recueillis s'avèrent être pour 80 % d'entre eux concentrés dans trois secteurs d'activité. Cela introduit évidemment un biais même si la stabilité statistique est établie et que les résultats quantitatifs sont concordants avec les résultats de l'enquête qualitative. Si davantage de questionnaires étaient recueillis, une typologie pourrait éventuellement être dégagée avec des variables qui s'avéreraient éventuellement spécifiques à certains secteurs.

Monsieur Gilles Paché ajoute que le secteur peut avoir une influence parce que les crises n'affectent pas tous les secteurs économiques de la même manière, mais, d'autres éléments comme l'âge du réseau ou son équipement en outils collaboratifs peuvent également influencer.

Monsieur Claude Nègre confirme que d'expérience, les différentes études menées ont souvent montré que le critère discriminant était davantage lié à l'âge ou à la taille des réseaux qu'aux secteurs d'activité.

Une chercheuse demande si les résultats sur l'influence bénéfique des trois valeurs clés que sont la confiance, la communication et la compétence auraient été très différents hors contexte de crise.

Madame Carole Poiret répond qu'il lui semble que la conjoncture économique n'a en effet que peu d'influence tout d'abord parce que massivement, les répondants ont choisi une approche globale de la notion de crise et qu'ils ont évoqué tous types de crises, pas seulement la crise économique. Elle ajoute qu'il apparaît comme évident que la réactivité se construit au quotidien, sur le long terme, et que la crise n'est finalement qu'un révélateur de la solidité de cette construction.

Monsieur Gilles Paché ajoute que les organisations sont toujours en crise c'est-à-dire, entre deux états et comprend finalement que la forme organisationnelle de la franchise est particulièrement adaptée à un monde dans lequel il faut considérer le mouvement, le changement, l'adaptation comme un état normal.

Monsieur Claude Nègre évoquant ensuite une typologie animalière qui figure dans le rapport où les franchiseurs sont classés en saint-bernards, rapaces et roquets, **Madame Carole Poiret** indique que cela résulte d'une forme de portrait chinois que les franchisés ont dressé des franchiseurs. Le saint-bernard est celui qui sauve, le roquet celui qui parle mais n'agit que très peu, le rapace celui qui est opportuniste et développe le réseau non pas par véritable volonté de développer le système dans le respect des intérêts de tous, mais qui cherche plutôt à dupliquer à moindre coût et sans trop d'animation ni d'assistance un concept qui lui appartient.

Madame Dominique Bonet ajoute que dans ce contexte la seule stratégie à long terme serait celle du saint-bernard qui pourrait aider, sauver, reconforter, et créer un ordre après le chaos dû à l'avalanche qu'a pu être, par exemple, la crise financière.

Monsieur Gilles Paché suggère ensuite aux franchiseurs de considérer d'être parfois « un peu moins bons » dans certains domaines. En effet, le rapport montre que du point de vue des franchisés certaines compétences du franchiseur sont considérées comme des acquis et passent un peu inaperçues. Ainsi, la performance logistique du franchiseur qui est essentielle, n'est pas considérée, explicitement, comme telle. Pour souligner l'importance de certains éléments, s'attacher à être un peu moins performant pourrait être une stratégie à étudier... Il ajoute que dans cet état d'esprit, une réflexion sur l'avantage concurrentiel pourrait être intéressante et conduire à se demander s'il n'y aurait pas des domaines d'actions autour desquels la performance serait plus efficace que sur d'autres ?

Table ronde chercheurs et acteurs de la franchise

Jérôme Decourselle, Directeur du développement, Cartridge World

Charles-Henri Duclos, franchisé Sign-a-rama

Jean-Pierre Lanzetti, Directeur général de la branche Proximité, groupe Casino

Claude Nègre, Directeur du Comité scientifique de la FFF

Gilles Paché, professeur à l'université de la Méditerranée

Denis Séguier, Directeur Midas Europe.

Monsieur Michel Choukroun propose de s'interroger collectivement pour savoir si, dans le monde de la franchise, cette crise a finalement réellement été vécue comme une crise.

Monsieur Denis Séguier indique d'abord combien il est heureux de voir un nouveau laboratoire s'intéresser au monde de la franchise et combien l'approche de chercheurs qui ne sont pas des spécialistes de la franchise peut renouveler le regard porté sur le secteur et éclairer des évidences que, peut-être, on ne voyait plus.

Quant à la notion de crise, il rappelle qu'au-delà d'être un phénomène de rupture permanent, les crises économiques, comme celle actuellement traversée, se produisent de manière régulière et cyclique. Puis, il ajoute être intimement persuadé que communication, confiance et compétences sont en effet des catalyseurs de la performance et œuvrent donc, sans réelle surprise, à la capacité à réagir à la réalité des marchés.

Monsieur Charles-Henri Duclos, qui a ouvert un magasin en novembre 2008, a évidemment croulé sous les « bons conseils » d'amis qui le traitaient de fou, car ce n'était en aucun cas le moment d'investir et de se lancer dans une aventure aussi risquée. Il s'est cependant lancé et imagine qu'ayant résisté à cette période, la sortie de crise devrait pouvoir être gérée avec bonheur. Il ajoute qu'il a raisonné très simplement en se disant que le franchiseur propose un concept testé, validé,

« qui marche », et qu'en travaillant, il devait donc réussir. En l'occurrence, il a travaillé dur, a appliqué le concept, multiplié les démarches pour aller à la rencontre de son secteur géographique avec l'aide d'un master franchisé très à l'écoute, facilement joignable mais aussi d'outils efficaces comme par exemple un intranet.

Il ajoute que concrètement, sur le terrain, la confiance est un élément primordial de la réussite d'un réseau de franchise et que c'est d'ailleurs sur ce critère qu'il a fait son choix. En effet, au salon de la franchise, il a rencontré plusieurs franchiseurs, mais a finalement choisi celui avec lequel la relation de confiance a été la plus forte.

Monsieur Jérôme Decourselle indique que, dans son cas, le concept - la recharge de cartouches - était particulièrement adapté à l'air du temps puisqu'il s'agit d'activer un geste économique et écologique fort. La crise n'a donc rien changé et n'a en aucun cas perturbé le développement de son chiffre d'affaires.

Il confirme à son tour que communication et compétences sont des éléments importants du management du réseau animé grâce à de très nombreuses rencontres avec les franchisés notamment au cours de commissions et par le truchement de « référents techniques » qui permettent de tester des idées nouvelles, de générer des astuces, et d'en nourrir le réseau.

Il ajoute que ce n'est pas toujours le « chef en titre » qui fait preuve de « leadership » le plus efficace et que parfois, d'autres ont ce talent de faire adhérer. Pour lui, l'exemple et la démonstration sont ailleurs des outils particulièrement pertinents quand on a choisi de ne pas imposer, de proposer, et de travailler à ce que le réseau s'approprie des solutions et des innovations. Sur le terrain, il mise ainsi prioritairement sur la communication, car, quand elle manque, stress et incompréhension sont immédiatement générés et perturbent un fonctionnement rendu évidemment plus harmonieux par un climat positif. Le rôle des animateurs de réseaux est donc, là aussi, un élément clé de la gestion du développement.

Monsieur Jean-Pierre Lanzetti, espère en premier lieu n'être ni un saint-bernard, ni un roquet, ni un rapace, mais bien un franchiseur qui construit avec le réseau, sur la durée, afin d'éviter du mieux possible les situations où certains auraient besoin d'être « sauvés ».

Ayant par ailleurs vécu des expériences autres que celle de la franchise, il rappelle qu'il est également vertueux, quand on fonctionne avec des salariés, de travailler dans la confiance, avec communication et compétence. Mais en effet, la franchise a pour vertu de contribuer à éviter la tentation de capitaliser sur l'obéissance et oblige, au contraire, à capitaliser sur l'intelligence. Le franchisé est son propre patron, il est chez lui, il fait ce qu'il veut. Convaincu, il sera par contre un relai local particulièrement efficace des idées et propositions du réseau. Fondamentalement, une relation basée sur un partenariat, avec une vraie volonté de construction commune des affaires, est ce que font ceux qui ont le courage d'entrer en franchise, crise ou pas.

Il ajoute que la crise est en effet un élément récurrent très fréquent. De même que sa fille a accepté la crise qu'est le déséquilibre pour pouvoir apprendre à marcher, il lui semble que ceux qui réussissent sont toujours ceux qui se mettent en situation de crise, qui acceptent de prendre des risques, parfois même qui les suscitent, et qui sont ainsi poussés à l'innovation et finalement, à être de réels entrepreneurs. Il encourage d'ailleurs chacun à se mettre en mouvement et le franchiseur, peut-être plus que d'autres, à encourager l'essai, à accompagner l'erreur potentielle et à créer ainsi, ensemble, avec les franchisés, un réseau dynamique et performant.

Il lui semble que cet état d'esprit s'incarne efficacement dans un outil récemment mis en place dans le groupe casino : « le parcours de confiance ». Partant du principe qu'il n'est pas aisé de trouver de bons franchisés qui ont envie de créer leur entreprise, les moyens de le faire, et un début de compétence, le groupe s'est donné les moyens de « construire ses propres franchisés ». Un parcours de formation in situ, au cœur du réseau intégré, avec des formations adaptées sur différentes thématiques à partir d'un diagnostic fait sur les besoins de l'éventuel futur franchisé - cela peut aussi bien concerner la trésorerie, que le management des ressources humaines ou du haut de bilan -, s'accompagne chaque mois, en fonction des performances, de l'attribution de « points commerciaux » qui sont capitalisés. Au terme d'une période de six mois à un an, ces points sont valorisés en euros et permettent ainsi aux candidats de disposer d'un apport qui leur permettra d'ouvrir un magasin, sans autre participation du groupe. Cette expérience, qui témoigne d'une réelle confiance dans l'indépendance, a pour objectif d'aider ceux qui le souhaitent à construire leur projet en les dotant de deux leviers importants que sont d'une part les compétences et d'autre part, en lien avec leur engagement, les moyens financiers.

Monsieur Gilles Paché, revenant sur l'étude présentée, tient à souligner combien le monde de la franchise doit se réjouir de disposer d'un organisme professionnel prêt à s'investir dans la formation et la recherche. Il rappelle que la recherche académique n'a pas toujours considéré le commerce comme un vecteur de création de valeur, notion qui était réservée à l'industrie. Découvrir qu'autant d'étudiants s'intéressent désormais à la distribution le réjouit tant il est important que les jeunes générations s'intéressent à ce type de développement. Un secteur qui se donne les moyens de capter les talents dont il aura de plus en plus besoin ne peut qu'être qu'économiquement vertueux.

Sur le fond, il insiste sur une découverte - et plus précisément une redécouverte ! - importante : finalement, la réactivité se planifie. Ainsi, la franchise aura permis de se souvenir de ce que prônaient déjà les pères de la planification et que l'actuelle tendance à ne valoriser que le fait de « surfer sur la vague » a peut-être trop rapidement relégué aux oubliettes. Celui qui est capable de comprendre la récurrence d'un phénomène de crise et donc des modifications structurelles, celui qui est capable de s'investir sur le long terme pour construire les fondements d'une réactivité qu'il sera ensuite loisible de mettre en œuvre, se donne finalement les moyens de construire un réseau qui peut résister aux crises et peut-être même en profiter lorsqu'elles surviennent.

Il regrette par ailleurs que le monde académique raisonne trop souvent sur les systèmes pyramidaux qui correspondent au fonctionnement des grandes entreprises. La franchise incarne quant à elle particulièrement bien le modèle du réseau et l'étude présentée a permis de montrer comment la véritable réactivité naît d'un système réticulaire qui peut mobiliser rapidement ses compétences et faire remonter de la résilience. Cela ne disqualifie vraisemblablement pas les systèmes intégrés, mais il apparaît que la réactivité sera plus facile à actionner dans des relations contractuelles, dont la franchise est l'archétype, et qui seront d'ailleurs vraisemblablement les systèmes qui demain seront capables, plus que d'autres, de s'adapter et de progresser. Dans un monde où le réseau s'impose, la franchise apparaît comme une solution particulièrement adaptée.

Il encourage d'ailleurs les étudiants, notamment ceux qui sont présents dans la salle, à s'intéresser à ce mode de développement, leur assurant que, ce faisant, ils s'inscrivent, dans le sens de l'histoire.

Monsieur Claude Nègre insiste à son tour sur ces trois mots forts qui sont régulièrement répétés et qui sont apparus comme primordiaux au cours de l'étude présentée à savoir la confiance, la communication, et les compétences. Ceci n'est évidemment pas neuf pour le monde de la franchise qui sait depuis longtemps s'appuyer sur ces piliers. Mais combiner ces trois facteurs et montrer à quel point ils permettent de renforcer un certain nombre de qualités intrinsèques au système et notamment l'efficacité et la perception de réactivité du franchiseur par les franchisés et inversement, est neuf. Le rapport de recherche de l'année 2000, centré sur la culture managériale montrait que des liens significatifs pouvaient être établis entre la solidité d'un réseau et la confiance que les franchisés pouvaient avoir dans la bienfaisance du franchiseur. Tout récemment, en 2009, une étude consacrée au savoir-faire a montré qu'il s'agissait d'une source de l'avantage concurrentiel et que, là encore, ce qui a été qualifié d'agilité organisationnelle était en lien avec des critères de confiance et de savoir-faire. Ceci préparait les résultats du jour.

Il ajoute ensuite que si l'entreprise est toujours contrainte par son environnement, elle peut s'y préparer et même parfois, structurer et configurer son propre environnement et secteur d'activité. La franchise - comme l'a montré l'étude de 2005 - a ainsi parfois, par la force de ces mécanismes, fabriqué son environnement. La franchise n'est en effet pas seulement réactive, mais peut être proactive et n'attend pas, dans une forme de déterminisme, que la situation concurrentielle vienne lui dicter ses comportements !

Monsieur Michel Choukroun entend finalement que s'appuyer sur la confiance, la communication, les compétences, permet de répondre mieux et plus vite aux clients, quelle que soit la conjoncture.

Monsieur Charles-Henri Duclos confirme qu'à partir du moment où le franchisé respecte le concept, chez Sign-a-rama il est autonome sur l'ensemble de son activité. Il évoque alors la communication entre les franchisés qui est aussi un moyen important de mobiliser la force d'un réseau au service d'un acteur local. Donnant l'exemple d'un de ses clients qui cherchait à ouvrir un magasin à Marseille et auquel il a pu rendre service grâce au fait qu'un franchisé de son réseau a pu

aller prendre des photos de l'emplacement prévu, il souligne combien l'implication des uns et des autres est révélateur de cette joie qu'il y a à appartenir à un réseau ce qui est, pour lui, une force significative du système.

Monsieur Jérôme Decourselle insiste à son tour sur le fait que sans savoir être, confiance, communication et savoir-faire n'auront que peu d'efficacité et qu'il est donc particulièrement utile de s'attacher à se former à la manière de franchiser.

Madame Chantal Zimmer rappelle à toutes fins utiles que la franchise est un modèle structuré dans lequel les rôles du franchiseur et des franchisés sont clairement définis. Il s'agit d'une organisation réticulaire dont les vertus ne sont plus à démontrer qui prend sa puissance notamment dans le fait que franchiseur comme franchisés se connaissent, et respectent leurs champs de compétence respectifs. Elle confirme que le sentiment de crise permanente est une manière efficace d'aborder le quotidien et que dans ces situations, il n'est évidemment pas bon de « partir en ordre dispersé ».

Monsieur Denis Séguier confirme que les décisions stratégiques doivent être prises par le franchiseur qui doit ensuite être capable d'y faire adhérer les franchisés. Cela se prépare. Partager la genèse des décisions en intégrant les franchisés dans ce processus d'élaboration renforce bien sûr le franchiseur auquel il revient quoi qu'il en soit d'assumer ses convictions.

Monsieur Jean-Pierre Lanzetti ajoute que la dynamique de la franchise est particulièrement communicative et que, pour lui, elle a de très nombreux traits communs avec les gens qui sont « en vie », et qui ont « envie ».

Monsieur Claude Nègre conclut sur l'importance de lire l'entièreté des rapports de recherche et non pas simplement les introductions et les conclusions. En effet, ils regorgent d'idées intéressantes. Pour autant, parfois quelques questions se posent. Faut-il par exemple prendre la perception des franchisés comme une vérité ? Certains semblent ainsi souhaiter une extension de la notion de loyauté du franchiseur envers le franchisé en temps de crise, alors que le concept de franchise impose des limites pour ne pas risquer de mettre à mal l'indépendance de l'entrepreneur qu'est le franchisé...

En conclusion, il ajoute que la recherche actuellement en cours a un caractère particulièrement stratégique avec une thématique plus complexe que la mono franchise : la multi franchise, séquentielle ou incrémentale, dont on a observé le développement. Ces travaux seront restitués en 2011. Par ailleurs, un appel d'offres vient d'être lancé sur un thème déjà évoqué dans le passé, mais qui nécessitait des adaptations à l'aune des pratiques nouvelles, notamment numériques, à savoir le processus d'adhésion à un réseau de franchise.

Nouvelles pistes pour la recherche en franchise

Le contrôle des réseaux de franchise

*Catherine Goulet, professeur certifiée,
doctorante en Sciences de gestion, Université de Metz*

Madame Catherine Goulet, doctorante en sciences de gestion et plus précisément dans le domaine de la comptabilité et du contrôle de gestion a tenté de comprendre la manière de concevoir efficacement le contrôle dans un réseau de franchise. Elle se propose de livrer une partie des résultats de ces travaux.

S'intéressant depuis longtemps à la problématique du contrôle, elle a cherché à analyser les différentes modalités de contrôle ayant cours entre les franchiseurs et les franchisés, l'objectif étant d'étudier le contrôle, non pas à un instant T, mais sur toute la durée de la relation. Ses travaux reposent d'ailleurs sur une vision du contrôle comme étant un outil de pilotage dans une relation gagnant-gagnant même si, de prime abord, parler de contrôle fâche souvent. En l'occurrence, contrôler ne sert pas seulement à vérifier ou à maîtriser mais également à assurer la coordination entre les partenaires. Dans ce sens, c'est un outil de pilotage qui a des avantages pour toutes les parties prenantes.

Après une étude exploratoire au printemps 2008 au cours de laquelle des entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de deux franchiseurs et de huit franchisés, une enquête a été menée sur une population de 80 franchiseurs. Enfin, une deuxième enquête a été conduite entre octobre et décembre 2009 auprès d'un échantillon de 460 franchisés et 34 franchiseurs. Administrée par téléphone afin de tenter d'optimiser les retours, en tentant notamment de convaincre, dans l'instant, l'interlocuteur de l'intérêt de la démarche, l'enquête a obtenu un taux de réponse de 56 % et a conduit, dans certains cas, à mener de véritables conversations sur la thématique. 75 % des participants ont demandé qu'on leur envoie les résultats de l'étude.

L'approche exploratoire a conduit à considérer le contrôle à trois niveaux : le contrôle initial, celui de l'efficacité de l'exploitation dans une optique de pérennité du réseau et enfin, un contrôle dit « social », qui contribue à développer la socialisation entre les partenaires et la formation d'une identité commune.

Le cycle de vie dans l'entreprise a été découpé en quatre étapes avec une première phase de construction du partenariat autour de la sélection de la formation initiale, puis le début de l'exploitation avec ses premières années où le franchisé continue d'apprendre, puis une phase dite de maturité d'exploitation où les tensions ne sont pas rares, car le franchisé a l'impression d'avoir acquis des savoir-faire suffisants pour pouvoir légitimement exprimer un désir d'indépendance. Vient ensuite une phase qui dépasse la durée du contrat initial, quand la relation se pérennise.

Revenant sur les leviers de contrôle, Madame Catherine Goulet indique qu'en matière de contrôle de conformité des opérations, on constate un lien significatif et croissant, entre la fréquence des visites et la phase de la relation marquée par l'ancienneté du franchisé dans le réseau. Pour autant, il n'y a pas de lien significatif pour ce qui concerne les audits ou les clients mystères, mécanismes qui ne sont d'ailleurs pas utilisés systématiquement dans tous les réseaux. Au niveau du contrôle de l'efficacité de l'exploitation, qui s'exerce essentiellement par le reporting, une liaison informatique permet dans 80 % des cas un contrôle à distance qui est plutôt bien vécu, car considéré comme faisant partie de la relation. Généralement les partenaires partent du principe qu'ils se développent ensemble dans une recherche d'efficacité qui s'affine au fur et à mesure de la relation et qui s'incarne dans ce type de dispositif. Ainsi, au départ de la relation, le franchisé peut parfois douter de l'utilité de « l'implication » du franchiseur dans la gestion de son point de vente avant de constater que cela n'est pas contradictoire, loin de là, avec l'esprit de la franchise qui allie interdépendance économique et indépendance juridique. Au fil du temps, les franchisés considèrent que l'échange d'informations permet de bénéficier de conseils et d'outils utiles et sont heureux d'accueillir les suggestions d'adaptation comme les meilleures pratiques. En grande majorité, ils ne considèrent pas cela comme une perte d'autonomie, mais comme un gain. Le contrôle social intervient de manière plus intense avec le développement de la relation, compensant en quelque sorte la diminution du contrôle de conformité. Une fois le concept mis en place, il est davantage travaillé sur la confiance entre les partenaires et on constate alors un lien significatif croissant entre la fréquentation des réunions et l'ancienneté des franchisés dans le réseau. Elle constate cependant qu'il n'y a pas de lien entre l'ancienneté et la participation à la « Convention » généralement organisée par les réseaux, cette manifestation ayant vraisemblablement un rôle plus large et notamment celui de renforcer l'esprit et l'image du réseau. Cependant - et peut-être cela est-il lié à la crise ? -, il est à noter que sur les 250 questionnaires exploitables, dans 81 cas les franchisés n'ont pas participé à la dernière convention par manque d'intérêt et le plus souvent, par manque de temps. Dans 70 % des cas, les contrôles impliquent des changements dans le pilotage de l'entité ce qui prouve bien que le contrôle est réellement un outil concret de pilotage.

Elle ajoute que, globalement, interrogés sur le déroulement des contrôles réalisés et sur les enseignements qui en sont tirés, les franchisés sont majoritairement satisfaits même si cette satisfaction décroît avec l'âge du franchisé en ce qui concerne les enseignements tirés.

Elle a par ailleurs demandé aux franchisés de qualifier leur contentement ou mécontentement, afin de dépasser la simple problématique du contrôle, et il en ressort que c'est essentiellement la notoriété qu'un réseau semble offrir, une certaine assurance de rentabilité et l'idée qu'appartenir à un réseau permet de bénéficier de soutien notamment en ce qui concerne les compétences métier, la communication et le marketing qui satisfont les franchisés. Pour autant, les franchisés insistent régulièrement sur leur indépendance et s'ils se considèrent utilement soutenus, ils ne sont pas, pour autant, assistés.

Globalement satisfaits, ils expriment tout de même certains motifs d'insatisfaction qui portent plus précisément sur le coût de l'inscription dans le réseau,

insatisfaction qui augmente quand les franchisés ont l'impression de maîtriser le savoir-faire et sentent moins, au quotidien, l'apport du franchiseur. Certains évoquent également le décalage entre les besoins des franchisés et la stratégie du franchiseur, mais aussi le fait que certains animateurs n'auraient pas les moyens d'être suffisamment à l'écoute du terrain ou alors qu'ils ne seraient pas entendus en « hauts lieux » pour remonter l'information. Certains franchisés souffrent également de l'absence de contacts directs avec le franchiseur, notamment ceux chez qui tout va très bien qui, parfois, se sentent un peu oubliés.

Monsieur Michel Choukroun souligne cette conclusion intéressante: alors que la notion de contrôle peut initialement effrayer, finalement, concrètement, les franchisés et les franchiseurs trouvent avantage à la mise en place d'un système de contrôle qui vient nourrir leur relation.

La crise et le comportement des consommateurs, l'émergence de nouvelles pratiques

*Dominique Desjeux, professeur à la Sorbonne,
Expert-Conseil auprès de groupes internationaux,*

Monsieur Dominique Desjeux propose de présenter d'abord une enquête sur la crise de la consommation qu'il a essayé de percer, puis une tentative de voir si on peut repérer des pratiques de consommation nouvelles qui pourraient être qualifiées d'économiques puis d'illustrer cela par un film sur la franchise réalisée dans un centre commercial, comme une forme d'ethnographie de terrain.

On constate d'abord historiquement une forte augmentation du revenu des Français ; il a doublé en 50 ans. Les revenus ont d'ailleurs continué à progresser pendant la crise - le revenu médian en France a progressé de 1,7 % entre 2007 et 2008 d'après les Échos. Plus généralement, depuis 1820, le pouvoir d'achat des Européens occidentaux n'a cessé d'augmenter en monnaie constante et le patrimoine des Français a largement augmenté depuis 150 ans. Il n'y a finalement pas de signes de crise réelle. Pour autant, le risque perçu de devenir pauvre touche 48 % des Français et cela notamment chez les chômeurs ou les familles monoparentales alors que 40 % des Français ne se sentent pas du tout concernés par la pauvreté. Ainsi se dessinent peut-être deux France ?

Globalement, on ne constate que de faibles changements dans la consommation. Malgré la crise, la consommation en volume, tout comme l'épargne, continue à progresser entre 2007 et 2009, même si les dépenses de consommation des ménages en produits manufacturés se sont légèrement repliées. Mais, si les Français achètent un peu moins de voitures, cela s'explique peut-être par la fin des subventions publiques en la matière ? Ceci est particulièrement étonnant parce que la crise actuelle est pratiquement aussi profonde que celle de 1929. Elle semble d'ailleurs suivre le même chemin, avec une crise financière suivie d'une crise économique, et d'une crise de la dette publique qui conduit à des restrictions budgétaires et qui entraîne potentiellement du chômage et donc une baisse de la consommation. Mais le contexte géopolitique est évidemment entièrement nouveau

et même si les prévisions sont incertaines, il ne serait pas improbable que la crise dure encore une dizaine d'années. Peut-être faudra-t-il d'ailleurs compter sur une forme « d'effort de guerre » qui a été la solution pour sortir de la crise des années 30 ? Il ajoute que la Chine, riche encore de nombreux fantassins que pourraient être ses paysans, comme l'Amérique qui continue de se sentir blessée, pourraient peut-être y conduire...

Mais la redistribution sociale est actuellement un des grands moteurs de la consommation. 30 % du revenu disponible en découle en France et l'on peut même considérer que certaines régions et villes vivent presque entièrement sous « transfusion ». L'État-providence joue un rôle important et il pourrait en effet être utile que la Chine développe un réel système de sécurité sociale pour développer sa consommation interne.

La grande nouveauté concernant les modes de vie est que les dépenses contraintes ont augmenté notamment avec la nécessité de se loger qui est devenue particulièrement chère. Depuis une dizaine d'années, les dépenses contraintes atteignent 50 % à 75 % des dépenses des ménages avec le logement qui atteint pour certains revenus les plus modestes jusqu'à 40 % du budget et la consommation numérique - téléphone mobile, Internet, DVD, jeux vidéo, GPS... - qui atteint jusqu'à 17 % du budget des ménages ayant un revenu inférieur à 1800 € par mois c'est-à-dire la moitié des Français. Parallèlement, alors que la mobilité est de plus en plus importante, le coût du transport atteint lui aussi environ 17 % d'un budget moyen français. Les marges de manœuvre sont donc de plus en plus étroites pour les ménages et notamment pour les 13 % de Français et les 30 % de familles monoparentales qui vivent en dessous du seuil de pauvreté.

Finalement, si globalement on ne détecte pas de signal fort de modification de la consommation, c'est parce que ce ne sont pas réellement les « Français » qui sont touchés par la crise, mais les « Français les plus démunis » dont la liberté de choisir a particulièrement été mise à mal et qui est devenue très limitée.

Une enquête sur la « consommation économe » a ainsi été menée en 2010 dans le cadre de la formation doctorale professionnelle en sciences sociales à la Sorbonne - une formation unique en France - et sur un échantillon de 430 individus, essentiellement composé de jeunes femmes actives de classe moyenne. Quatre grandes pratiques de modulation de la consommation sont apparues. En fonction des secteurs, de leurs compétences, de leurs moyens, les consommateurs mobilisent en effet quatre stratégies particulières : acheter moins cher, consommer moins, faire soi-même, et différer l'économie en investissant plus aujourd'hui pour payer moins cher plus tard. Certaines de ces pratiques sont antérieures à la crise et sont bien connues des populations traditionnellement plus démunies mais l'ampleur que peuvent prendre ces pratiques dans un contexte où la capacité à moduler sa consommation semble devenir une compétence de plus en plus stratégique pour le consommateur est nouvelle.

À titre d'exemple, Monsieur Dominique Desjeux récence les pratiques économes les plus fréquentes, tous secteurs de consommation confondus : privilégier le mail et le téléphone fixe gratuit, fermer le robinet d'eau, privilégier les vacances chez les proches, privilégier l'eau du robinet, acheter des meubles en kit, ne pas laisser les

appareils électriques en veille, attendre les soldes, aller chez un médecin conventionné, privilégier la marche et le vélo - ce qui relève d'ailleurs aussi d'une stratégie émergente écologique. Des pratiques moins courantes émergent également comme par exemple gagner de l'argent grâce à la publicité, revendre ses cadeaux de Noël, changer de fournisseur d'énergie, vivre en HLM, échanger sa maison pour les vacances, faire soi-même ses produits de beauté, occuper un logement à titre gratuit, déménager pour un logement moins cher, se doter de systèmes de chauffage économes en énergie ou d'une cuve de récupération d'eau de pluie... Ces pratiques ne sont souvent pas encore très utilisées car elles demandent un savoir-faire et donc un temps d'apprentissage important, à moins qu'elles ne mettent en jeu des dimensions plus émotionnelles. L'idée de revendre ses cadeaux de Noël, qui d'après Price Minister est une pratique bien plus fréquente que ce que relève l'enquête, doit d'abord faire son chemin dans l'esprit de chacun...

Globalement, il apparaît que le « consommateur économe » deviendrait un phénomène de société avec des effets différents selon le sexe, l'âge, la strate sociale. On constate ainsi que les hommes ont l'impression que faire des économies n'est pas compliqué sans pour autant en faire beaucoup, alors que les femmes, qui font davantage d'économies ont le sentiment que c'est pénible. On constate par ailleurs la difficulté de faire des économies dans les ménages avec des enfants en bas âge, que les personnes proches de la gauche ont un rapport plus frugal à la consommation, que les ménages disposant d'un revenu inférieur à 1500 € ont des pratiques économes nombreuses et que finalement, les consommateurs économes sont plutôt des femmes, âgées de 25 à 34 ans, de niveau bac ou moins, inactives, gagnant moins de 1500 € par mois, habitant en zone rurale, n'ayant pas d'enfant à charge, et se sentant proche du mouvement écologique et de la gauche.

Un film est ensuite diffusé sur la crise et les comportements de consommateurs de tous âges et de tous horizons, interrogés sur leurs comportements et sur les éventuelles modifications qu'ils y ont apportées à l'occasion la crise. Monsieur Dominique Desjeux souligne que dans un centre commercial, un centre d'activités extraordinaire, on peut croiser tout le monde, observer une sorte de petite France, et être finalement dans un cadre particulièrement propice pour réaliser une bonne enquête quantitative avec une diversité de personnes interviewées. Cette expérience illustre d'ailleurs particulièrement bien les résultats de l'enquête précédemment présentée.

La franchise au présent et au futur : les réactions d'un panel d'étudiants en master

Management de la franchise, Université de Haute Alsace,
Distribution et relation clients, Université Paris Dauphine
Marketing et management des réseaux, Université de Rennes

Monsieur Michel Choukroun demande à des étudiants, représentants de la jeune génération venant de l'université de Haute Alsace, de Dauphine, de Rennes, ce qu'ils ont retenu de cette journée.

Sophie indique avoir choisi de se spécialiser dans la franchise après une première expérience où elle a participé au lancement d'un réseau. L'importance de la communication, de la confiance et de la compétence, régulièrement soulignée au cours de la journée, la conforte dans le choix de cette spécialité. Elle ajoute n'être pas particulièrement inquiète pour l'avenir puisqu'il semble bien qu'il s'agisse d'un marché en croissance et que s'intéresser à la franchise est peut-être véritablement une assurance pour trouver un emploi.

Michael est quant à lui heureux que la jeune génération, formée aux spécificités de la franchise, soit apparue comme une solution pour les réseaux de demain. Il espère d'ailleurs que les franchiseurs, qui pour l'instant, ne sont pas tous toujours très accueillants, fassent bon accueil à des demandes de stages.

Marie avoue s'initier au monde de la franchise à travers cette journée et s'enthousiasme d'avoir découvert ce croisement presque parfait entre l'indépendant et l'intégré qu'est le franchisé. Il est soutenu et conseillé, en restant autonome ! Cela lui semble particulièrement enviable.

Julien souligne que l'image ancienne véhiculée sur la franchise qui apparaissait comme le dernier métier d'une vie une fois qu'il était possible d'investir un « pécule » a volé en éclat. Il semble aujourd'hui qu'il s'agisse au contraire d'une solution particulièrement attractive pour tous ceux qui sont tentés par l'entreprenariat, dès le départ de leur vie professionnelle.

Il regrette cependant la trop faible place visiblement faite aux franchisés dans le processus d'innovation alors qu'ils sont une bonne source d'idées compte tenu de leurs connaissances du terrain.

Bérangère, qui suit actuellement une formation en alternance à Rennes, espère pouvoir rester dans le métier de la franchise et plus particulièrement dans le monde de l'animation du réseau. Elle aime d'ores et déjà l'expérience qu'elle peut en avoir et fera tout pour s'y construire un avenir.

***Monsieur Michel Choukroun** rappelle à cette occasion l'existence de l'Académie de la franchise qui accueille actuellement sa cinquième promotion et a déjà formé 50 animateurs de réseaux. L'académie lance par ailleurs de nouvelles formations notamment sur le leadership.*

Puissance du modèle de la franchise : connaissance du consommateur et réactivité

Guy Gras, Président de la FFF

Monsieur Guy Gras trouve particulièrement enthousiasmant de voir autant de jeunes intéressés par la franchise. Il y a une vingtaine d'années, en faculté, le sujet était encore tout à fait inconnu. On connaissait alors principalement la grande distribution, et il ne se souvient pas qu'à 20 ans, il aurait pu se poser la question de la franchise en tant que future activité professionnelle. Il remercie donc particulièrement la Fédération Française de la Franchise pour son efficace travail de sensibilisation mené avec succès depuis de nombreuses années.

Monsieur Michel Choukroun lui demandant s'il considère que la franchise est un système vertueux, **Monsieur Guy Gras** le lui confirme. Il est convaincu qu'il s'agit en effet d'un système qui permet d'introduire de la vertu en économie. Il ne connaît d'ailleurs pas d'autres systèmes économiques et pas d'autres modes de relations économiques qui soient, à ce point, basés sur les compétences, la communication et la confiance et finalement, aussi fondamentalement tournés vers l'humain s'attachant à faire le bien et à éviter le mal quand c'est possible.

La question de la réactivité en temps de crise pourrait d'ailleurs contenir cette question de manière sous-jacente. En effet, il aurait pu sembler tentant à certains de s'attacher à saisir des opportunités pour gagner de l'argent sur le dos d'un autre mis en difficulté par la crise. En franchise, cette question ne se pose pas car, plus qu'un procédé de distribution de biens ou de services, il s'agit d'un mode de développement commercial et économique d'une marque qui veut développer des produits et des services en partenariat avec chacun des membres de son réseau. S'inscrire dans une telle démarche de développement garantit vraisemblablement une certaine vertu à ce système, ne serait-ce que parce que finalement les franchisés représentent le franchiseur et ne sont pas des simples distributeurs d'un produit ou d'un service.

Il ajoute que l'efficacité du système a été prouvée face à la crise. Les derniers chiffres le montrent : même en temps de crise, la franchise se développe avec 10 % de création de réseaux supplémentaires, des franchisés qui ont un revenu de 2500 € par mois alors que le commerçant moyen n'a des revenus que d'environ 2000 € par mois, les franchisés capitalisant parallèlement sur leur fonds de commerce ; le fait également que moins de 10 % des franchisés ont procédé à des licenciements économiques entre 2008 et 2009 soit quatre fois moins que ce qui s'est passé dans le commerce en général. La franchise continue de créer des emplois et il rappelle qu'avec 330 000 salariés en France, le marché est particulièrement porteur. Enfin, Franchise Expo, le salon, a connu cette année, en mars 2010, une augmentation des visites de plus de 15 %. En quatre jours, le salon attire plus de 30 000 personnes qui viennent se renseigner sur la franchise. Enfin, il ajoute que les banquiers, des partenaires particulièrement pragmatiques, confirment qu'ils choisissent de faire confiance à la franchise. Ces éléments lui semblent factuels et porteurs d'espoirs.

Monsieur Michel Choukroun lui demande alors si l'innovation en franchise est en effet essentiellement portée par la tête de réseau...

Monsieur Guy Gras confirme que l'innovation est une question de fond dans les réseaux et qu'en l'occurrence, pragmatiquement, tout le réseau est impliqué dans la recherche d'idées nouvelles. Mais en effet, la franchise s'est dotée d'un certain nombre de règles qui garantissent le rapport gagnant-gagnant entre le franchiseur et les franchisés et qui sont gravées dans le code de déontologie dont s'est dotée la profession. En l'occurrence, le franchiseur est responsable de l'évolution de son réseau et de la construction du réseau. Il est donc celui qui décidera des grandes orientations. S'il fait des erreurs - cela peut arriver -, il sera responsable de ses décisions. C'est d'ailleurs cette « vision » que les franchisés viennent chercher chez le franchiseur. Le franchiseur s'enrichit par contre de toutes les informations que les franchisés peuvent remonter, et s'organise pour que les bonnes idées puissent être repérées et formalisées puis diffusées dans le réseau.

De manière générale, l'importance des règles dans la franchise peut s'incarner dans cette idée simple que chacun a son rôle dans une recherche d'intérêt mutuel et que donc, « chacun chez soi » ne veut en aucun cas dire « chacun pour soi ».

Il souligne qu'en cas de crise, des dysfonctionnements et des difficultés de compréhension peuvent apparaître, notamment dans le processus décisionnel. En effet, en période de crise, les franchisés se concentrent sur l'activité, sur le chiffre d'affaires. Ils n'ont pas de choix, la concurrence est rude, le consommateur rare... Le franchisé demande alors souvent au franchiseur de l'aider sur tout ce qui n'est pas son activité directe. Le franchiseur doit cependant se garder de certains excès et, même si on lui demande par exemple de décharger ses franchisés de la gestion du personnel, ou de l'expertise comptable, il ne doit pas le faire. Le franchiseur doit savoir fournir son assistance et son savoir-faire sans s'ingérer dans l'activité du franchisé.

Le Président ajoute ensuite qu'évidemment, « il ne sert à rien de réfléchir à demain si je suis mort ce soir ». Il n'est donc que trop humain, en temps de turbulences, d'être tenté de réagir immédiatement peut-être même de surréagir. La franchise, intrinsèquement, introduit un temps de respiration qui s'avèrera finalement particulièrement utile, même en temps de crise. Avoir à convaincre les franchisés pousse en effet à construire des solutions testées, validées, auxquelles on doit pouvoir adhérer, et permet finalement de s'engager avec une plus grande efficacité à la fois sur le court et le long termes.

Il ajoute qu'il a entendu que certains franchisés souhaiteraient que le franchiseur s'intéresse davantage à la relation client et travaille peut-être davantage sur la base de consommateurs et sur les fichiers clients afin d'augmenter le rendement des offres commerciales. La piste de réflexion est intéressante même s'il faudra être vigilant à ne pas dépasser les domaines de compétences des uns et des autres.

En conclusion, **Monsieur Michel Choukroun** se demande si la force de la franchise n'est pas finalement sa grande capacité d'anticipation et le fait d'avoir construit, jour après jour, un système robuste et agile qu'elle peut mobiliser avec force en cas de besoin et notamment en cas de crise.

Sur cette note optimiste **Monsieur Guy Gras** accueille **Monsieur le ministre** qui conclut les travaux du jour.

Clôture des entretiens

Hervé NOVELLI, *Secrétaire d'État*
chargé du Commerce, de l'Artisanat, des petites et moyennes Entreprises,
du Tourisme, des Services et de la Consommation

Monsieur Hervé NOVELLI rappelle d'abord que la franchise a su tenir, dans une période éminemment difficile, ses positions et que les chiffres sont frappants tant le secteur recèle de dynamisme. Il lui semble d'ailleurs que généralement on n'éclaire pas assez ce secteur et rappelle, par exemple, que les franchisés emploient en moyenne plus de six personnes et que chaque franchisé crée un nouvel emploi tous les ans. Il salue donc concrètement les actions de la FFF et se réjouit tout particulièrement d'avoir, une fois de plus, accueilli les Entretiens de la Franchise, cette initiative particulièrement originale puisqu'à sa connaissance, la FFF est le seul organisme professionnel qui s'astreint à associer la recherche régulièrement et profondément à l'évolution de ses métiers. En cela, elle a d'ailleurs été un précurseur du laboratoire de recherche sur la petite et moyenne entreprise dont la création est envisagée.

Il félicite par ailleurs le monde la franchise - le secteur qui, dans le monde du commerce, lui semble d'ailleurs avoir fait le plus de progrès en termes de professionnalisation -, de s'occuper autant des jeunes, et exprime à cette occasion son total soutien à la semaine des entrepreneurs franchisés qu'il a d'ailleurs parrainé. Il croit en effet à la capacité des entrepreneurs de promouvoir l'esprit d'entreprise à travers leur propre histoire et soutient souvent des entrepreneurs qui vont dans les universités et plus encore dans les lycées raconter ce qu'est réellement une création d'entreprise. La franchise est un des moyens les plus sûrs de donner vie à ce rêve de création d'entreprise et il souhaite que cela soit régulièrement rappelé.

Il insiste enfin sur la vitalité de la franchise en France rappelant qu'il n'y a aux États-Unis à peine 1000 réseaux de plus qu'en France ! Puis remercie le Président comme la Déléguée générale pour leur investissement et leur travail, exprimant sa satisfaction de voir la réflexion des acteurs professionnels continuer de se pencher sur l'avenir, même en temps de crise.

Actes réalisés par



5, rue Barbette
75003 Paris
T : 01 44 54 55 11
F : 01 44 54 55 15
onciale@wanadoo.fr
www.onciale.fr