

Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la Franchise

24 octobre 2012

MEDEF

Grand Amphithéâtre
55 avenue Bosquet
75007 Paris

Les Entretiens de la Franchise

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

Changer de vie : entreprendre en franchise

*« Formation de la relation de franchise :
processus de décision du candidat franchisé,
déterminants de la décision du franchiseur »*

Ouverture des Entretiens

René Prévost, Président de la Fédération Française de la Franchise

René Prévost, Président de la Fédération Française de la Franchise ouvre les Entretiens de la franchise en soulignant l'honneur que le MEDEF, fief de l'entrepreneuriat, fait à la Fédération en accueillant cette manifestation. Mme Laurence Parisot conclura d'ailleurs les travaux de la journée.

Il se réjouit de l'affluence - et de la mixité de l'assemblée - ce qui confirme une fois de plus, qu'au moins dans le monde de la franchise, la difficulté d'un sujet n'est jamais une raison pour ne pas le traiter. Ainsi, depuis que la Fédération a décidé de participer et d'inciter à la recherche sur ce secteur d'activité et ses spécificités, elle contribue à ce que soient abordés des thèmes comme la mixité des réseaux, le savoir-faire, la capacité des réseaux de franchise à résister en temps de crise, pour aboutir, cette année, à un travail sur la constitution de la relation entre le franchiseur et le franchisé. À cette occasion, la FFF propose aussi de réfléchir sur le fait même d'entreprendre en franchise et, sur ce qui, ce faisant, bien souvent, conduit à « changer de vie ».

Monsieur le Président précise que la Fédération Française de la Franchise vient d'éditer un recueil reprenant toutes les thématiques ayant fait l'objet de recherches universitaires commanditées par le comité scientifique de la Fédération. Il est remis aux participants.

Il remercie enfin les partenaires fidèles que sont la Banque Populaire, MoodMedia et l'Express, qui rendent possible non seulement la recherche mais également cette matinée de restitution où les universitaires sont confrontés aux praticiens, franchiseurs, franchisés, ainsi qu'à de nombreux étudiants.

Mais entreprendre étant avant tout une affaire d'état d'esprit, Michel Choukroun propose en introduction d'entendre Philippe Gabilliet qui a quelques idées sur ce sujet !

Conduire le changement : une affaire d'opportunités... et d'optimisme

Philippe Gabilliet, Professeur de Leadership à l'ESCP Europe

Philippe Gabilliet, professeur associé en comportement organisationnel à ESCP Europe depuis 1995, intervient dans les domaines de la prospective managériale, du développement du leadership et du management interculturel, enseigne aussi au CNAM (Conservatoire National des Arts et Métiers) et à HEC Genève. Il est l'auteur et l'adaptateur de plusieurs ouvrages dans les domaines du management et du développement professionnel, membre - et parfois membre fondateur - d'un certain nombre d'organisations d'optimistes, il consacre l'essentiel de son activité à la recherche sur le management positif, voyage, anime des conférences et coache des dirigeants. Aujourd'hui, c'est devant le monde de la franchise qu'il est venu parler de changement et d'optimisme.

Philippe Gabilliet confirme qu'il s'agit là d'un sujet d'actualité, précisant qu'avant d'être devenu « professeur d'optimisme » il avait un « vrai » métier. Il était professeur de psychologie. Il étudiait alors la douleur, la souffrance, la déprime. Mais en s'intéressant de plus près aux personnalités créatrices, il lui est apparu que la proportion de « personnalités chanceuses » c'est-à-dire d'hommes et de femmes qui rencontrent en apparence plus d'opportunités que d'autres, qui font des rencontres qui sont plus souvent que pour les autres ressenties comme bénéfiques, qui trouvent « par hasard » les informations qui leur manquaient, au bon moment... était particulièrement élevée. Certains semblent ainsi collectionner les petites chances et être favorisés par une multitude d'événements fortuits, providentiels... tant et si bien que sa curiosité de chercheur l'a conduit à s'intéresser plus spécifiquement à ces personnalités qui sortent du lot, de leur milieu, de leur référentiel.

Interrogés directement sur les raisons qui peuvent expliquer leur réussite, la plupart répondent qu'ils avaient « un bon réseau », qu'ils ont « beaucoup travaillé » mais aussi, souvent après quelques petits verres, « qu'ils ont eu beaucoup de chance ». Un entrepreneur lui a même dit un jour, qu'il considérait qu'avoir eu de la chance était l'excuse qui lui permettait de se faire pardonner sa réussite.

Mais la chance n'est pas un élément objectif, et semble discutable. Certains naissent dans un beau pays riche, sont d'ailleurs beaux et riches, d'autres vivent dans des endroits déshérités, ne sont pas en bonne santé... et pourtant, les

chanceux existent dans chacun de ces milieux. Ce que l'on pourrait qualifier comme un « bon jeu » n'est pas si facile à identifier. Certains se contentent de ce qu'ils ont, et n'ont finalement pas fait grand-chose de leurs atouts ; d'autres semblent s'être sentis comme « aiguillonnés » et ont transformé en réussite la moindre petite chance d'y arriver.

Enfin, la notion de chance, ou de hasard, ne suffit pas pour expliquer une réussite, car, comme aurait dit M. Trigano, « un coup de chance ne fait pas un chanceux comme un coup de soleil ne fait pas un bronzé ». En effet, il faut par exemple que si la chance passe, il en soit fait quelque chose !

Entre 1999 et 2000, le laboratoire de psychologie de Londres a été le premier à mener une étude en faisant passer dans un premier temps une annonce dans le Times pour recruter des personnes « qui se sentent avoir de la chance ». L'annonce était libellée : « Vous avez de la chance, appelez-nous ! ». Parallèlement, une annonce recrutait ceux qui se sentaient malchanceux. Le laboratoire a ainsi constitué deux panels afin de réaliser une analyse sociologique. Tous les participants ont été interrogés sur leur parcours de vie et les différents éléments qui l'ont constitué. Les événements ont été retranscrits sur une longue ligne graduée, suivant le temps, année après année. Après la constitution de cette ligne de vie, les événements sont repris les uns après les autres au cours d'un entretien - une demi-heure d'entretien permet en général de recenser plus de cent éléments de vie - et ceux qui sont qualifiés comme étant positifs sont positionnés au-delà de la ligne et ceux qui sont perçus comme étant négatifs, sous la ligne. Il a alors été constaté que ceux qui se sentent chanceux ont un plus grand nombre d'événements positionnés au-dessus de la ligne et ceux qui se sentent malchanceux beaucoup plus d'éléments sous la ligne. Pourtant, lorsque l'on analyse objectivement la nature des événements, ils sont pour 87 % d'entre eux de même nature ! Aldous Huxley peut alors vraisemblablement utilement éclairer le propos lorsqu'il dit « la chance, ce n'est pas ce qui vous arrive mais ce que vous faites de ce qui advient ». Jean Duforest, chef d'entreprise, le dit d'une manière encore plus imagée :

« j'ai de la chance » mais je devrais dire « j'aide la chance ».

Une vie humaine est ainsi faite de rencontres et d'informations. Sans rencontres pas de chance et sans informations - qui donnent envie de plus, de rechercher, de découvrir - il ne se passe rien. La vie humaine est faite d'accidents de parcours ; les événements semblent fortuits mais on peut les rendre providentiels : c'est le talent des hommes et des femmes chanceux. Les grands chanceux sont toujours un peu amoureux du monde dans lequel ils vivent.

Philippe Gabilliet cite la responsable « des grands gagnants » du loto qui évoquait un jour être souvent très inquiète quand elle voyait arriver certains « grands gagnants » qui jusqu'ici n'avaient jamais eu de chance. Le gros lot ne changera alors vraisemblablement pas grand-chose à leur vie sauf qu'ils étaient des perdants pauvres et qu'ils deviennent brutalement des « perdants » riches. Elle ajoutait qu'ils n'étaient d'ailleurs pas certains qu'ils resteraient riches longtemps. Coluche quant à lui demandait aux artistes qui se plaignaient de n'avoir jamais eu de chance combien de fois la chance était passée par chez eux alors qu'ils n'étaient pas là !

Dans une réunion comme celle d'aujourd'hui, les possibilités de rencontres sont nombreuses et les circonstances a priori très favorables. La vie de chacun pourrait changer et chacun se trouver à un carrefour inattendu. Quelques grands chanceux pourraient émerger : alors qu'ils ont eu les mêmes informations que les autres, ils verront poindre des opportunités, des embranchements et tout simplement, des occasions à saisir. Pour certains, aujourd'hui est jour de chance.

Philippe Gabilliet propose d'ailleurs de ne pas décorrélérer l'apparition de la chance de l'état d'esprit du chanceux, soulignant combien les intentions sont importantes et que si l'on veut attirer les opportunités, il est pertinent de commencer par en devenir une. Les grands chanceux sont en effet des personnes qui font circuler les informations et qui sont dans le partage estimant, avec Pierre Doré, « que la meilleure façon d'atteindre ses buts est d'aider les autres à atteindre les leurs ». Philippe Gabilliet suggère d'ailleurs de se poser régulièrement la question : « pour qui ai-je été aujourd'hui une chance ? ». C'est ainsi que l'on se met dans l'état d'esprit du créateur de valeur dans son univers, dans le corps social dans lequel on évolue en créant des circonstances où finalement « renvoyer l'ascenseur » est une évidence.

Au-delà de cette attitude, le chanceux est bien souvent un optimiste. Philippe Gabilliet est d'ailleurs convaincu que « rien ne peut arrêter une idée dont l'heure est venue » (Victor Hugo) et qu'il n'y a plus aujourd'hui d'alternative à l'optimisme. Son heure a sonné. Évidemment, il ne peut s'agir de n'importe quel optimisme, mais qui a déjà réussi à enthousiasmer un partenaire ou un collectif en étant purement et simplement pragmatique et réaliste ? On cite souvent cette parabole où l'optimiste voit le verre à moitié plein, et le pessimiste un verre à demi vide... le réaliste, qui trouve que le verre est surtout deux fois trop grand, ne trouvera vraisemblablement pas les mots pour faire partager un éventuel enthousiasme.

Certains se méfieront de l'optimiste, qui a souvent l'air trop sûr de lui, qui croit que tout est beau, qui prend beaucoup trop de risques. Dans le monde de l'entreprise, souvent les « gros » portent d'ailleurs un regard légèrement dédaigneux sur ces « petits » qui viennent les titiller, qui croient qu'ils peuvent y arriver. Tous les optimistes pourtant ne prennent pas des risques inconsidérés et certains réussissent.

Philippe Gabilliet regrette alors qu'en France l'optimiste soit bien trop souvent confondu avec sa caricature, que l'optimiste soit immédiatement perçu comme un rêveur avec, sur le nez, des lunettes roses... Cela est vraisemblablement lié au fameux « esprit critique » français mais cela est loin d'être constructif. Car pourquoi ne pas voir dans l'optimiste tout simplement celui qui fait l'hypothèse de l'optimisme, celui qui choisit de voir le chemin possible ouvert par la vie, celui qui a choisi une posture intellectuelle, dépassant son caractère joyeux ou triste et qui a décidé de regarder le monde et ses difficultés sans se laisser abattre et d'y chercher l'inspiration et l'énergie. Cette posture intellectuelle est d'ailleurs dans bien des cas la seule réellement possible. Pour un franchiseur, pour un entrepreneur, pour un père de famille, pour un meneur de troupes, notamment : il n'y a pas d'alternative. Il est moralement obligatoire, surtout quand la situation

est grave, pour maintenir l'énergie du corps social de choisir cette voie. Jean Dutour disait « que lorsque la situation est désespérée, la seule sagesse est l'optimisme radical ». Dans le même ordre d'idées, un proverbe oriental propose : « si mon ami est borgne, je le regarde de profil ». Tout comme l'on peut choisir de voir le verre à moitié vide à moitié plein car, cela est également vrai. Ce faisant, on parie sur l'évolution positive d'une situation, sur la volonté d'agir et sur le résultat d'une action. Si on ne s'attend pas au meilleur pour demain, on finit par s'attendre toujours au pire et par choisir le parti du renoncement et de l'attentisme. L'optimiste comme le pessimiste savent que le mal est dans le monde. Philippe Gabilliet suggère donc de choisir résolument, avec l'optimiste, de ne pas voir seulement ce mal.

Reliant action et optimisme, Philippe Gabilliet propose ensuite une distinction qui peut sembler utile et qui permet une catégorisation en quatre axes. En effet, il y a des optimistes de « but » et des optimistes de « chemin », et le pessimisme peut, lui aussi, porter sur le but à atteindre ou sur le chemin emprunté pour y arriver. Ainsi, « l'optimiste de but et de chemin » qui imagine que l'on va gagner et que cela va être très facile est vraisemblablement un être dangereux. Cet optimisme radical est quoi qu'il en soit peu recommandable dans les affaires... L'optimiste de chemin qui est aussi pessimiste de but se rencontre très souvent dans les milieux intellectuels français ; il part du principe qu'il est impossible de réussir mais que le chemin pour y arriver sera amusant, chatoyant, brillant.. Le pessimiste de but et le pessimiste de chemin, celui qui sait d'avance qu'au bout d'une route difficile l'attend l'échec est évidemment difficile à suivre. Mais il existe une quatrième voie, celle de « l'optimiste responsable », celui qui est convaincu que la victoire est au bout du chemin, mais que ce chemin sera vraisemblablement difficile. C'est là le parti du dirigeant, du coach, de celui qui entraîne vers la réussite avec l'implication et les efforts nécessaires pour favoriser cette issue heureuse qu'il annonce et défend tout au long du parcours ! L'entrepreneur, le chef d'entreprise, le leader, n'a pas d'autre choix que de faire ce pari fondamental, un pari qu'il fait avec lui-même et avec ses troupes : la vie n'est ainsi pas autre chose qu'un ensemble de solutions. Cela n'élimine pas les problèmes, mais insiste sur les très nombreuses solutions : des solutions que d'autres ont déjà trouvées et on peut s'en inspirer, des solutions que d'autres ont déjà testées mais qui semblent oubliées et que l'on peut réanimer, mais aussi des solutions qui restent à inventer.

Dans un environnement émotionnel dur et chargé où les personnes tristes sont nombreuses, où ceux qui ont peur ne sont pas rares et où celui qui n'est pas vigilant risque toujours, presque mécaniquement, de se voir imposer le pari sur l'impasse - « on est au bord du gouffre, on n'y arrivera pas, il n'y a pas d'alternative... » -, Philippe Gabilliet est convaincu qu'il ne faut jamais transiger sur cette idée. De même que la vie n'est pas parfaite, que chacun a des qualités et des défauts, les modèles d'entreprise ont des points forts et des points faibles - qui ne connaît pas la matrice force/faiblesses/opportunités/menaces ? - mais le diagnostic n'engage pas la posture et il est certain qu'on n'a jamais vu une entreprise humaine prendre appui sur ses seules faiblesses pour réussir et conquérir. Investir sur les ressources et les forces, encourager les partenaires en soulignant leurs qualités et leur énergie sans occulter bien sûr menaces et défauts lui semble une proposition structurelle porteuse d'avenir, génératrice de sens, de réussite, de reconnaissance, de chance...

Et cela conduira finalement à ce que la stratégie adoptée semble à tous comme celle qu'il fallait adopter. Il ajoute que bien souvent ce qui est reproché aujourd'hui à quelqu'un comme une faiblesse n'est considéré comme telle que du fait qu'elle s'inscrit dans un contexte donné. Demain - ailleurs -, cette faiblesse pourrait être une ressource, une force, une compétence rare et chère. Ceci se vérifie parfois aussi dans la vie personnelle et Philippe Gabilliet évoque une récente conversation où un de ses amis lui disait avoir été quitté par son premier amour car il était trop « bordélique » et être apprécié par son second amour pour son côté « bohème » !

L'optimiste est finalement celui qui a compris qu'il ne sert à rien de pleurnicher sur ce qui ne va pas. Là encore, le couple est un lieu d'expérimentation intéressant et l'on sait qu'il est bien inutile de vouloir changer l'autre, changer le passé ; vouloir que ce qui a été n'ait pas eu lieu et inversement n'a pas de sens. Cela ne marche jamais. Par contre, on peut changer de projet. Et l'optimiste se dit que, ne sachant pas de quoi demain sera fait, chaque instant peut devenir une de ces « bifurcations remarquables » qui peuvent changer toute une vie. Une rencontre dans un salon, un contact dans un réseau social, peuvent changer une vie. Philippe Gabilliet suggère à cette occasion aux participants de noter sur une feuille tous ces moments qui ont changé quelque chose dans leur vie. Il sera alors simple de constater que dans leur très grande majorité ces moments décisifs étaient parfaitement inattendus et semblent être le fruit du hasard. Cela continuera ainsi. N'est-il donc pas plus simple de considérer que l'avenir, riche de nombreuses surprises, sera meilleur et de s'attendre à des événements positifs qui seront ainsi plus facilement repérés et accueillis ?

Suzanne Bissonnette, une grande poétesse américaine, décrit l'optimiste comme « l'incarnation humaine du printemps ». Ainsi, quand on décide de devenir cette personne avec laquelle les autres ont envie d'interagir, on devient une « opportunité », quelqu'un avec qui tout est encore possible, quelqu'un qui fait émerger les possibles et qui, quelle que soit la situation - même quand il s'agit d'une crise -, donne à l'autre le sentiment que la situation n'est pas définitive et que, sans que cela ne soit en rien magique, il y a toujours un printemps après l'hiver.

Philippe Gabilliet finit par une histoire qui porte chance et qu'il propose aux uns ou aux autres de colporter. Il s'agit d'un homme qui se promène dans un village lointain, peut-être imaginaire, et qui passe devant un magasin magnifique. Sur l'enseigne ; « Souhaits à volonté, entrée libre ». Étonné, il pénètre dans la boutique qui est vide à l'exception, au fond, derrière le vieux comptoir, d'une silhouette massive qui semble travailler. Il s'agit en l'occurrence d'un ange, très baraqué, avec des ailes et auquel notre visiteur demande « Monsieur, que vendez-vous donc ici ? ». L'ange répond : « ici, on ne vend rien, on donne ». - « Mais que donnez-vous ? » - « Ce que vous souhaitez. Demandez-le moi et je pars le chercher ». L'homme réfléchit et lui explique qu'il est en train de changer de vie et qu'il voudrait trouver une entreprise avec un modèle économique d'une infaillible efficacité, un concept extraordinaire qui lui permettra de travailler dans la joie et de gagner beaucoup d'argent. Interrogé plus avant, il ajoute qu'il souhaite également trouver des collaborateurs de grande qualité, motivés,

compétents, fidèles. Et pour lui-même, il souhaite être charismatique, avoir toujours l'esprit vif, ne pas avoir de soucis de santé, être entouré d'amis exceptionnels, et avoir une famille, une femme, des enfants. L'ange part vers l'arrière-boutique puis revient et demande à l'homme d'avoir la gentillesse de lui tendre la main avant d'y déposer un petit sac en cuir qui lâche quelques étincelles. L'homme est particulièrement mécontent ; il a demandé beaucoup de choses, très précises et on lui donne une petite bourse étincelante... L'ange parle : « ici c'est la boutique de la chance. Je vous donne votre chance, mais on ne peut donner que ce que l'on a. Il s'agit ici de graines qu'il vous revient de faire pousser ».

Michel Choukroun souligne alors la proximité entre ces éclairages et anecdotes avec le monde de la franchise. Le franchiseur gagne évidemment à être un optimiste responsable car, plus qu'un autre, il doit emmener des équipes grâce à sa conviction que son concept est bon, qu'il répond aux besoins d'aujourd'hui et de demain et qu'il contribuera à satisfaire les consommateurs mais également les membres du réseau.

C'est ensuite l'occasion de confronter quelques dirigeants d'entreprise à ces idées positives et optimistes.

Réactions des dirigeants d'entreprise

*Roland Beaumanoir, Président Directeur général du groupe Beaumanoir
Naïma Botté, franchisee Apef Services
Philippe Labbé, Président de Courtepaille
Jean-Pierre Le Mée, franchisee De Neuville*

Michel Choukroun présente les chefs d'entreprise aux profils très variés : **Roland Beaumanoir** précisant être avant toute chose un commerçant, **Naïma Botté** une autodidacte avec une vaste expérience ayant abouti au projet d'ouverture de boutiques de services à domicile en franchise ; **Philippe Labbé** a, quant à lui, commencé chez McDo avant de s'attacher au développement de Courtepaille et, **Jean-Pierre Le Mée** indique qu'après une première vie au sein d'une multinationale américaine, il a complètement changé de vie en ouvrant un magasin où il vend du chocolat.

Michel Choukroun propose avant d'entamer le débat que l'assistance puisse voir un film réalisé par Roland Beaumanoir et ses équipes.

Entraînant, motivant, joyeux, **Michel Choukroun** y voit « le plus beau *lip dub* de la profession » et interroge Roland Beaumanoir sur la raison de la réalisation de ce film. Comment, alors que la situation est difficile et que le monde de la mode souffre tout particulièrement, un film aussi dynamique et joyeux a-t-il été créé ? **Roland Beaumanoir** répond alors qu'il a été particulièrement impressionné par les propos de Philippe Gabilliet alors que pourtant ce terme d'optimiste ne semble a priori pas celui qui correspond le mieux à la période. Il sort d'une convention de son groupe où les 1500 responsables étaient reçus. Dans le droit fil de ce film, il a rappelé à tous, comme dans le film « le cinquième élément », que finalement, ce

qui sauve les hommes et permet les grandes aventures est ce « cinquième élément » que l'on peut aussi plus simplement appeler l'amour. Ainsi, pour lui quelles que soient les techniques et les compétences qui sont mises en œuvre dans une entreprise, le cœur du succès bat toujours dans la relation entre les hommes et les femmes. Les réseaux qui perdurent sont évidemment compétents mais ils ont surtout compris ce qui fait la différence : le lien humain. L'amour. Ainsi, pour lui un franchiseur est une entreprise de services au service des commerçants qui constituent son réseau mais cela ne suffit pas. Au cours de la dernière convention, il a ainsi fait le parallèle avec la grande distribution en France. Aujourd'hui si les grands distributeurs peuvent évidemment s'enorgueillir de toute l'intelligence et de larges ressources financières, des commerçants indépendants résistent. Cela ne prouve-t-il pas que l'entreprise repose avant toute chose sur des individus ?

Jean-Pierre Le Mée a de nombreux clients pessimistes qui - peut-être ? -, viennent simplement se consoler dans sa boutique... Achévant actuellement son deuxième exercice, il peut conclure qu'il vend de plus en plus de chocolat. Il souligne ensuite combien sa vie a changé et raconte que s'il lui arrive encore de fréquenter le quartier d'affaires de La Défense, il ne fait plus aujourd'hui partie de ceux qui arpentent l'esplanade en costume et cravate mais de ceux qui, en sous-sol, poussent les diables pour livrer et fournir les marchandises. À cette occasion, il souligne l'importance de s'être associé à un franchiseur fort car le support qu'il peut lui apporter n'en est que plus pertinent. Il ajoute qu'il a changé de vie à plus de 50 ans et que, si l'on peut alors prendre des risques, cela se fait plus sûrement avec quelques garanties.

Michel Choukroun lui demandant s'il pense avoir eu la chance, **Jean-Pierre Le Mée** répond qu'en effet s'il avait décidé de changer de métier et d'explorer la voie de la franchise, c'est la chance qui lui a permis de trouver « la franchise parfaite ». Il travaillait en effet sur un projet immobilier, et puis, par hasard, il apprend que, dans sa ville, à Nogent, il y aurait un emplacement disponible et une possibilité d'ouvrir une franchise De Neuville. Après quelques rencontres avec le franchiseur, le projet immobilier est oublié et le chocolat le conquiert. Il sait évidemment que le chocolat n'est pas le seul antidépresseur mais est convaincu en effet que l'état d'esprit est primordial et qu'il faut, pour être un entrepreneur, être un optimiste invétéré. Pour lui, l'énergie provient de l'envie de faire changer l'environnement et de contribuer, ne serait-ce que par de petites touches, à améliorer la vie quotidienne de chacun, qu'il s'agisse des collaborateurs dans l'entreprise ou des clients. Ainsi, se lever chaque matin en se demandant ce que l'on pourra changer, ce qu'en agissant on va créer, ce qui fera qu'on aura influencé le cours des choses est bien la marque de fabrique que se doit d'avoir un entrepreneur. Et l'optimisme est pour lui un état d'esprit qui s'incarne dans une communication spécifique qui permet de renforcer les échanges et d'aborder chaque situation en y voyant ce qui aurait pu être fait de manière différente. Les contraintes deviennent ainsi des possibilités, d'éventuelles opportunités, qui conduiront à agir différemment, contrecarrant ainsi la concurrence et également les habitudes.

Naïma Botté précise qu'elle travaille au quotidien avec une population dépendante et fragile et que cela est souvent plus difficile que de traiter avec des personnes en activité. Pour elle aussi, les affaires vont bien, car ces populations sont de plus en plus nombreuses et très en demande. Il y a notamment beaucoup à faire pour

permettre à des personnes d'un certain âge de rester chez elle avec les services adéquats pour que les conditions soient bonnes. Elle raconte le démarrage de son affaire. L'Apef n'était pas particulièrement connue sur Paris où il y a des structures concurrentes très bien implantées depuis très longtemps. Les débuts n'ont donc pas été simples, mais elle a choisi ce franchiseur au salon de la franchise en sachant qu'elle souhaitait s'engager dans le secteur du service à la personne convaincue qu'il est important qu'elle s'installe dans un quartier qu'elle connaît. Elle a finalement choisi, après une rencontre humaine, avec une équipe, bien plus qu'après une analyse froide des chiffres. Elle a été considérée comme une personne et c'est dans cette relation qu'elle a ensuite trouvé un mode de fonctionnement qui l'a enchantée. La valeur humaine a été considérée dès le départ de la relation et cela lui semble primordial.

Michel Choukroun demande si quelque chose pourrait aider un franchisé, a priori seul dans son point de vente, à rester optimiste. **Philippe Labbé** répond que la personnalité de chacun est importante et que certains ont un naturel plus anxieux que d'autres. Il est donc important que les équipes d'animation du franchiseur connaissent bien les franchisés pour leur apporter, en priorité, de la réassurance sur leur sujet d'anxiété « de prédilection ». Certains sont en effet plus inquiétés par le haut de bilan, d'autres par la ligne du bas du compte d'exploitation. Philippe Labbé rappelle que chez Courtepaille, il y a, à ce jour, 80 % de succursales et 20 % de franchisés, mais que les proportions s'inversent. D'abord filiale du groupe Accor, aujourd'hui réseau indépendant, il a fallu travailler sur « l'esprit du réseau » pour engager avec succès le développement en franchise. Cela a conduit à insuffler un état d'esprit très différent puisqu'il faut aujourd'hui motiver, animer et fédérer des chefs d'entreprise indépendants qui ne sont pas liés par des obligations hiérarchiques. Le comportement des équipes d'animation et les messages transmis ont ainsi fondamentalement changé.

Naïma Botté revient sur l'accueil qui lui a été réservé sur le stand du franchiseur lors du salon de la franchise. Elle y a passé près de deux heures et le franchiseur a répondu à toutes ses questions aussi diverses soient-elles. Elle a ensuite été accompagnée dans la validation de ces choix, notamment celui du local, dans les démarches avec les banquiers et se réjouit de l'équilibre délicat que le franchiseur a su trouver en étant très présent tout en lui laissant toute liberté sur les choix fondamentaux. Cet accompagnement, a évidemment été mâtiné de beaucoup d'écoute et du respect de la volonté d'entreprendre, sans lequel elle - comme les autres franchisés -, serait vraisemblablement restée salariée. Devenir franchisée a été un grand saut qu'elle n'a cependant pas l'impression d'avoir fait avec un parachute qui ne méritait pas de lui inspirer confiance.

Michel Choukroun s'intéresse alors plus spécifiquement au point de vue du franchiseur : a-t-il des méthodes pour séduire, attirer, sélectionner ?

Roland Beaumanoir se souvient avoir parcouru plus de 2 millions de kilomètres pour aller à la rencontre de son réseau et de ceux qui le constituent. Aujourd'hui, il s'aperçoit d'ailleurs que si les profils de ses futurs partenaires ont toujours été très variés finalement, il n'a jamais réussi à nouer un partenariat réellement satisfaisant avec des personnes qui étaient déjà riches. Peut-être est-ce parce que, pour réussir, la première condition est d'avoir « envie » or, quelqu'un d'établi

suivra vraisemblablement avec moins de force son désir. Ainsi, convaincu qu'en franchise, on ne peut pas chercher réellement avec succès une « rente de situation » mais qu'il faut que la motivation réside dans l'échange, il se méfie des gens qui sont « installés financièrement » et fait confiance pour son développement à son instinct et à cette recherche de partenaires motivés. Il ajoute que quand il était le responsable du développement de son réseau, il a longtemps été « le roi de l'échec ». Le nombre de portes qui lui ont été fermées au nez est extraordinaire. Mais là encore, il a misé sur une chose simple : son siège social est à Saint-Malo. Or, on ne passe jamais par Saint-Malo, on s'y rend de manière délibérée. Et une conclusion s'impose : jamais encore quelqu'un qui avait refusé de venir s'informer à Saint-Malo n'est finalement devenu un très grand partenaire. Roland Beaumanoir indique que dans un premier temps, historiquement, il a ciblé les commerçants, déjà installés dans le secteur du textile. Finalement, cela a conduit pour 90 % des cas à des échecs. Le plus souvent parce que ces commerçants refusaient qu'on leur apprenne le métier s'arc-boutant sur des traditions parfois vieilles de plusieurs générations. Ils refusaient non seulement d'évoluer mais d'accompagner le mouvement collectif du réseau. Ils ont finalement presque tous revendu leurs points de vente. Roland Beaumanoir sait aussi que la nature humaine a une forte résistance au changement - parfois elle appelle de ses vœux le changement chez les autres mais pour soi...-, il a toutefois tout mis en œuvre pour pouvoir s'adapter au monde digital et pour que les franchisés puissent continuer à gagner de l'argent en les encourageant à participer à cette réinvention des modèles du passé pour aller vers ceux de demain. Ainsi, pour l'heure, le groupe Beaumanoir est en pleine mutation qu'il s'agisse des process, des emplacements, et plus généralement du métier. Cela se passe réellement bien et il imagine que cela vient de la connivence et du partage que les franchisés ont appris à mettre en œuvre au sein du réseau. Fondamentalement, c'est « l'envie » qui définit pour lui les moteurs de la franchise, « véritable système d'échange d'envies » et par là même de compétences. Il lui semble d'ailleurs que cela réussit assez bien à son enseigne qui est en croissance régulière alors qu'en France, depuis plus de 10 ans, le marché est structurellement baissier.

Enfin, il souligne l'importance de donner un minimum de visibilité sur l'avenir à ces franchisés qui rejoignent l'aventure. La direction du réseau se doit en effet d'avoir une vision à long terme. Mais, l'avenir n'est en aucun cas certain et il faut donc qu'au quotidien l'affaire soit rentable, que l'envie de travailler soit présente et ce bien plus qu'une ambition « purement capitalistique » qui reviendrait à ne travailler que pour se constituer un patrimoine pour l'avenir.

Philippe Labbé, à son tour interrogé sur ses critères de recrutement, indique qu'il faut évidemment que l'enseigne se fasse connaître en tant que franchiseur et confirme lui aussi l'importance de l'envie qui est un gage de réussite essentiel quand on s'engage dans ce type de projet. Les résistances au changement sont évidemment nombreuses mais le passage d'un statut de salarié à celui de chef d'entreprise est finalement bien plus qu'un simple changement, c'est « un chamboulement » et il n'est pas anormal que certains aient besoin d'un peu d'accompagnement au cours de ce processus. Pour lui, la pertinence des systèmes de gestion est un des facteurs qui peut rassurer sur la validité d'un projet économique. C'est également un biais par lequel le franchisé peut dépasser un éventuel sentiment d'isolement. Il insiste également sur l'importance de

l'engagement, liée notamment aux contraintes immobilières qui font que 300 000 € sont en général indispensables pour s'engager dans un projet Courtepaille sachant que cela doit, obligatoirement, être couplé avec une envie commune et une réelle « approche patrimoniale ». En effet, si le critère financier intervient au moment du choix d'un futur franchisé, c'est l'envie, la motivation, et finalement la rencontre d'une personne et de sa famille avec un projet d'entreprise qui compte. L'implantation dans un tissu social est un élément particulièrement favorable car connaître le marché dans lequel on exercera ce métier que l'on peut apprendre, est toujours utile.

Philippe Labbé rappelle qu'il y a désormais chez Courtepaille trois générations de franchisés. D'abord, les franchisés étaient des hôteliers du groupe Accor auxquels le groupe proposait quelques enseignes de restauration afin qu'ils puissent élargir leur offre. Ils étaient cependant avant tout hôteliers. Sont ensuite venus des acteurs de la grande distribution qui valorisaient, grâce à l'enseigne, les réserves foncières qui entouraient les supermarchés. Enfin est arrivée une troisième génération pour qui le cœur du projet était surtout de diriger une entreprise, de quitter un statut de salarié et qui a pris des risques pour financer cette aventure qui allait très souvent jusqu'à hypothéquer sa résidence principale. Cet engagement total s'est révélé être un facteur clé de succès.

Roland Beaumanoir revient sur l'importance de la notion de partenariat entre le franchiseur et les franchisés et c'est bien ce à quoi doit s'attacher le développement d'un réseau. Créer les conditions de la naissance d'une relation équilibrée entre partenaires, voilà ce qui doit toujours être en ligne de mire. La notion de temps est évidemment importante puisque personne ne monte un magasin pour six mois ou un an. Cette relation de confiance doit s'installer, comme toujours d'ailleurs dans le monde du commerce, qu'il soit local, régional ou international. On ne travaille pas dans ce secteur, sans la loyauté et la confiance.

Michel Choukroun rappelant avoir même entendu parler « d'amour », **Roland Beaumanoir** confirme qu'un commerçant qui n'aime pas ses clients, qu'un acheteur qui n'aime pas son fournisseur, n'a rien à faire dans le monde du commerce où tout est confiance.

Confiance et vision, ajoute **Philippe Labbé**. En effet, il est nécessaire à la fois de voir loin et de se remettre en question chaque jour. Courtepaille, doyenne des chaînes de restauration, a ainsi souvent su surprendre en étant notamment précurseur en termes de formation, avec du e-learning, mais aussi en s'engageant résolument dans la voie du marketing numérique.

Michel Choukroun demandant à **Naïma Botté** ce que, après deux ans d'expérience, elle a réellement l'impression « d'avoir acheté », elle répond que ce qui lui a été apporté est évidemment l'expérience d'un réseau, mais qu'elle n'a pas vraiment l'impression d'avoir « acheté » quelque chose, plutôt de s'être associée à une aventure. Plus qu'acheteur, elle se sent réellement partenaire. Tant et si bien d'ailleurs qu'elle a d'ores et déjà le projet d'ouvrir une deuxième agence. **Jean-Pierre Le Mée** indique avoir « racheté le démarrage que j'avais envie d'acheter ». Son ancien métier avait changé et lui convenait moins. Il est reparti avec une

nouvelle envie, avec de nouveaux objectifs et s'il a réellement « acheté » quelque chose c'est bien de nouvelles perspectives et finalement une nouvelle vie !

Formation de la relation de franchise processus et déterminants

*Présentation des résultats de la recherche 2011-2012
mandatée par le Comité Scientifique de la FFF*

*Olivier Herrbach, Professeur à l'IAE de Bordeaux, Université de Bordeaux IV et
professeur affilié à l'ESC Rennes School of Business*

*Rozenn Perrigot, Maître de conférences à l'Université de Rennes, Université
Rennes I, responsable du Master 2 Marketing Franchise et Commerce en réseau, et
professeur affilié à l'ESC Rennes School of Business*

Michel Choukroun rappelle que **Rozenn Perrigot** réalise désormais des études sur la franchise depuis près de 12 ans et qu'elle a créé deux masters dont un en anglais ; **Olivier Herrbach** est, quant à lui, professeur spécialisé dans les comportements organisationnels.

Introduction et méthodologie

Olivier Herrbach fait d'abord référence au premier intervenant de la journée qui a parlé d'état d'esprit, d'opportunité, de hasard et de chance pour rappeler que, pour lui aussi, l'aventure de la franchise a commencé, presque par hasard, par une journée de septembre 2004. Parce qu'un collègue avait trop de travail et qu'il a accepté de le remplacer au pied levé pour passer un week-end en Andorre avec une parfaite inconnue... il a rencontré **Rozenn Perrigot** et une féconde relation de travail a pu se nouer.

Le hasard a d'ailleurs également un rôle à jouer dans cette relation qui peut potentiellement se nouer entre le franchiseur et les futurs franchisés. Il voit en effet une dimension paradoxale dans cette occasion que l'on saisira ou pas. S'il y a des caractéristiques qui feront que les franchisés seront séduits par le franchiseur et des caractéristiques qui feront que le franchiseur décidera d'engager la relation avec eux, cette relation repose aussi sur des conditions plus conjoncturelles comme la confiance donnée à un moment donné et une envie de coopérer. Une relation est en effet une succession de phases avec un début, une montée en puissance, une stabilité et puis éventuellement une fin. Du point de vue du chercheur, il est ainsi particulièrement intéressant de voir comment une relation de franchise évolue.

Il est apparu de manière régulière que la relation de franchise dépend beaucoup de ce qui se passe tout au début de la relation et même avant qu'elle ne débute « ex ante ». En effet, la relation ne démarre pas au moment où le contrat est signé, mais bien au cours de ces moments où le hasard, où les circonstances font qu'un candidat et un développeur se rencontrent, c'est l'amorce de ce processus en plusieurs étapes que sera la relation. Force est de constater que peu de travaux

ont porté sur ces sujets ; il a pourtant semblé important de souligner les enjeux et les attentes des uns et des autres et finalement le rôle déterminant des conditions de l'amorce de la relation.

Au départ, la problématique essentielle est celle de la sélection de l'un par l'autre qui repose également sur les mécanismes de séduction de l'un par l'autre, de même que lors d'un premier rendez-vous entre un homme et une femme chacun fait ses meilleurs efforts pour se mettre en valeur et ne montrer que ce qu'on estime être ses bons côtés. Olivier Herrbach précise à cette occasion que dans la relation de franchise, un certain nombre de choses ont changé depuis 1999 - date de la première étude commanditée par la FFF sur le thème de la relation - notamment parce que désormais, avant la première rencontre, Internet a permis que se noue déjà des liens et que s'échangent des informations fournies. Au cours de l'étude l'analyse de l'influence d'Internet a d'ailleurs permis de dégager des axes de progrès qu'il pourra être utile de commenter.

Les chercheurs ont eu recours à leurs outils d'investigation préférés, avec une phase qualitative faite d'entretiens auprès de développeurs et candidats à la franchise, suivie par une étude quantitative et plus précisément deux enquêtes réalisées par questionnaires auprès de 975 candidats à la franchise et 280 réseaux. Les taux de retour ont été particulièrement satisfaisants ; il lui semble que cela indique combien le monde de la franchise s'intéresse instinctivement à cette question de l'initiation d'une relation ! Enfin, une observation des 540 réseaux présents dans l'annuaire de la Fédération Française de la Franchise, de leur site Internet et de leur page Facebook a complété l'étude. Ce travail de recherche a ainsi donné lieu à quatre études indépendantes mais interreliées qui vont être succinctement exposées et dont les résultats sont fournis en détail dans le rapport de recherche.

Le point de vue du futur franchisé

La perspective du candidat à la franchise a été analysée au moyen d'entretiens et de questionnaires. Qui sont les candidats ? Qu'est-ce qui les intéresse ? Comment choisissent-ils un réseau ? Comment décident-ils de passer à l'acte ? En quoi ceci dépend-il de l'environnement, du franchiseur, de leur caractère...

975 questionnaires ont été recueillis dans divers salons. L'échantillon obtenu montre, vu l'âge moyen des candidats, que l'on s'intéresse généralement à la franchise après avoir eu une certaine expérience, et le plus souvent, une première vie professionnelle. Peut-être est-ce au moment où l'on ressent qu'il faut « faire autre chose » que la voix de la franchise se fait plus particulièrement entendre ? Un point particulièrement original est d'ailleurs ressorti de l'analyse eu égard à la confiance des futurs franchisés dans leurs propres capacités. En effet, ils ont globalement une forte confiance dans leurs capacités et plus spécifiquement dans leur capacité à gérer les ressources humaines. Ils ont davantage de doutes sur les éléments techniques, mais ceci correspond en général à des domaines dans lesquels l'aide du réseau et du franchiseur peut être particulièrement efficace. Une attente forte vis-à-vis du franchiseur concernant la famille a été exprimée. Les réseaux ont ainsi conscience de l'impact de l'enracinement familial du candidat tout comme les candidats comprennent que leur projet ne sera pas « neutre » pour leur famille et que c'est un projet de vie tout entier qui doit être reconfiguré.

Une fois le besoin d'entreprendre apparu, comment passer de l'idée à la réalisation ? Un changement important est apparu au cours des dernières années dans cette phase notamment grâce à la richesse des informations disponibles sur Internet et à la présence des réseaux en ligne. Bien sûr, la rencontre physique, notamment au cours des salons, est un élément essentiel, mais les sites Internet sont devenus des lieux d'informations fondamentaux, presque un lieu de présélection pour les candidats qui se sentent « plus ou moins attirés » vers un franchiseur ou un autre grâce à l'image qu'il donne de lui-même sur la toile. Si ce n'est qu'une amorce, le désir initial est désormais très largement piloté par ces sources d'information numériques.

Quels sont ensuite les critères qui vont conduire à un choix concret ? Ils sont nombreux mais on constate toutefois que la qualité du support et de l'accompagnement tout comme le « feeling » sont particulièrement cités. En 1999, les critères économiques étaient prépondérants. Un changement en profondeur de la perception de ce que doit être la relation entre le franchiseur et le franchisé semble s'être opéré. Aujourd'hui, les candidats à la franchise veulent tout, « le beurre, l'argent du beurre, et le sourire de la crémière ». En effet, en 2012, on connaît le système de la franchise ; on a, avant d'entrer en relation avec le franchiseur, une bonne vision de son modèle économique ; on a confiance dans ses propres capacités ; et on attend du franchiseur un accompagnement de qualité.

La recherche a également porté sur les traits de personnalité du candidat franchisé. Il apparaît que, par certains éléments, il est très proche d'un entrepreneur au sens classique puisqu'il est doté d'un fort besoin d'autonomie et d'autoréalisation. Il s'agit là d'un préalable, mais les entrepreneurs en franchise sont un peu moins friands de la prise de risque et un peu plus enclins à l'aventure collective. Le candidat à la franchise moyen n'est plus tout jeune et n'est pas un « risque tout ». Les candidats ont été interrogés sur leurs intentions et on voit alors qu'en moyenne, leur approche est réfléchie et structurée et qu'il ne s'agit pas d'un projet improvisé ni immédiat. Le candidat souhaite toujours se donner le temps de la réflexion. Il utilise largement les sources d'informations à sa disposition et cela contribue à construire son niveau d'attente par rapport au franchiseur. Enfin, il est évident que la personnalité du franchisé est primordiale puisqu'en fonction du « caractère » certains éléments le séduiront plus que d'autres.

L'importance de l'influence de l'entourage, voire de la pression exercée par l'environnement et les normes sociales sont également déterminantes. En effet, un environnement encourageant conduira à se lancer plus facilement dans un projet de franchise qu'un environnement plus pessimiste.

Le point de vue du franchiseur

Les franchisés sont ensuite confrontés à l'autre point de vue, celui du franchiseur et du réseau. **Rozenn Perrigot** souligne qu'en connaissant mieux les candidats, les franchiseurs peuvent adapter leurs pratiques et optimiser la transformation d'une « rencontre » en un « contrat ». Ainsi, l'importance du soutien familial et amical est un élément à ne pas négliger et le sachant, le franchiseur peut s'attacher à ne pas simplement rassurer le candidat immédiat mais bien tout son entourage proche.

En complément de l'approche préalablement présentée sur les attentes du candidat, l'équipe de recherche s'est attachée à comprendre ce qui motive le développeur et à savoir s'il tient compte des évolutions de l'époque.

Les questions qui se sont posées ont porté sur les méthodes de recrutement des candidats à la franchise, sur les motivations des franchiseurs et des développeurs en franchise, sur les moyens de communication, les critères de sélection, et finalement, sur les attentes du franchiseur et ses critères de décision.

Administré uniquement par courrier et lors du salon de la franchise en mars dernier le questionnaire exploité a concerné 281 franchiseurs et développeurs. À cette occasion, Rozenn Perrigot remercie les différents réseaux qui ont participé et ainsi contribué à enrichir l'analyse. Les réseaux de l'échantillon sont parfois petits, parfois importants, parfois jeunes parfois anciens parfois mixtes avec une dominante de succursales parfois avec une dominante en franchise. Elle précise que le rapport donne à cet égard tous les détails nécessaires. Tous les secteurs d'activité ont été couverts sachant que 47 % des réseaux ne sont actifs qu'en France, que 16 % fonctionnent avec des exclusivités territoriales et que 35 % sont membres de la Fédération Française de la Franchise.

En premier lieu, il apparaît qu'un entrepreneur choisit de devenir franchiseur pour développer son réseau pour des raisons qui, après l'analyse, ne sont que très partiellement financières. Ce que l'on cherche désormais en franchise, plus que du capital monétaire est bien un capital humain. Les franchiseurs cherchent des partenaires, des associations, de la compétence et de la motivation estimant qu'ils pourront ainsi compter sur un développement commercial plus intense et dynamiser ainsi leur conquête du marché. C'est en s'associant avec des partenaires compétents qu'ils ont choisi de faire croître leurs réseaux.

Pour communiquer, les franchiseurs utilisent aussi bien ce qui est en ligne que ce qui est hors ligne. Depuis 1999, on constate évidemment une intensification de l'information disponible en ligne, mais les deux canaux sont utilisés de manière croisée et parallèle. Plaquettes, brochures et rencontres sur les salons restent des éléments particulièrement importants pour entrer en relation. C'est d'ailleurs essentiellement dans les phases préparatoires que le tissu informatif en ligne est venu renforcer le rôle que jouait précédemment la presse professionnelle, traditionnel point de départ du recrutement. Le site Internet ne crée pas de lien social mais donne les informations premières qui permettront, ensuite, au moment de la rencontre, d'accélérer la prise de connaissance. Il est ainsi particulièrement important de ne pas négliger cet outil de communication.

Rozenn Perrigot ajoute que le réseau est également un point d'entrée et de contact important non seulement parce que les franchisés sont le point de contact de certains candidats, mais également parce qu'ils peuvent recommander le système à certains qui deviendront de futurs candidats.

Le questionnaire interrogeait les franchiseurs sur les caractéristiques du candidat qui serait pour eux un « candidat idéal ». Les ressources financières sont un élément central recueillant un score important tant il est évident que pour devenir franchisé il faut pouvoir investir mais d'autres éléments prennent de plus en plus d'importance comme les critères de confiance, de bienveillance, et d'intégrité du candidat. Ils sont désormais considérés comme des critères de premier ordre et parfois placés bien avant les critères financiers. On constate également la forte percée de « l'esprit réseau » tant les franchiseurs ont à cœur de créer un réseau constitué d'acteurs qui en comprennent l'importance, qui vont participer à la vie

du réseau et s'engager avec confiance dans une aventure au moins en partie collective.

Les franchiseurs semblent également avoir une grande confiance en leur capacité à soutenir un candidat et à le former tant et si bien qu'ils ne cherchent pas toujours à recruter des commerçants ayant déjà une expérience dans le secteur ni même d'anciens franchisés, préférant parfois des candidats venus d'horizons complètement différents pour pouvoir les former à leur savoir-faire et leurs modes opératoires. Pour autant, les candidats doivent avoir « le sens du commerce » et la connaissance du marché. Des notions d'implantation géographique et locale émergent et sont de plus en plus souvent prises en considération par le franchiseur comme un élément important. La proximité et la connaissance du marché local renforceront en effet le candidat franchisé au moment de son installation.

Il a été tenté de faire un parallèle entre les attentes du franchiseur et du candidat franchisé sachant que si les franchisés semblent de plus en plus exigeants, cela est vrai également du franchiseur qui attend beaucoup de ses candidats et futurs partenaires. Chez les uns comme chez les autres, on sent une montée en puissance des valeurs, de l'intégrité des comportements et plus généralement de l'humain dans le processus de recrutement. Il a ainsi été demandé aux franchiseurs comment ils menaient leurs entretiens et tous ont alors insisté sur la transparence, avouant parfois qu'en cas de crise il y avait là peut être un axe d'amélioration mais que, quoi qu'il en soit, il était important de pouvoir compter sur la coopération de tous.

L'analyse du rapport entre la communication en ligne et hors ligne a montré qu'en général les rencontres physiques sont utilisées pour motiver, pour approfondir la relation humaine et le développement commercial alors que le *online* est finalement utilisé pour donner un certain nombre d'informations sachant qu'il est davantage utilisé dans le secteur des services que dans la distribution de détail. Et les attentes principales du franchiseur, celles qui sont déterminantes, sont finalement l'esprit réseau, l'intégrité, l'esprit entrepreneurial et les ressources financières. Cela conduit vraisemblablement ensuite à une relation de meilleure qualité, les exigences de rigueur et de transparence allongeant parfois le processus de sélection, mais facilitant ensuite le travail sur le long terme, la qualité de la relation entre le franchiseur et les franchisés, mais également la relation des franchisés avec tout le réseau. Rozenn Perrigot insiste sur cet élément : se donner du temps au moment du recrutement semble un très bon investissement.

L'irruption d'internet et des réseaux sociaux dans la relation de franchise

Vu les changements intervenus dans le monde et l'influence que cela a semblé avoir sur la relation de franchise, Rozenn Perrigot annonce qu'il a semblé opportun à l'équipe de chercheurs de s'intéresser plus spécifiquement à l'interaction entre la communication en ligne et hors ligne et d'approfondir la présence des réseaux sur Internet et au sein des réseaux sociaux. En effet, comment les franchiseurs utilisent-ils leur site et les réseaux sociaux pour communiquer ? Quelle est alors leur stratégie ? Quelles informations diffusent-ils ? Avec quelle profondeur et quels détails ? Cela correspond-il réellement aux attentes des candidats ? Cela dépend-il des caractéristiques du réseau ?

535 réseaux de franchise (répertoriés dans l'annuaire FFF « Toute la Franchise ») ont été étudiés sachant que le site de cinq membres ne fonctionnait pas pendant la

période d'observation. Une grille d'observation construite à partir d'un échantillon représentatif de 66 sites Web a permis de dégager 128 items - ou type d'information - à destination des candidats.

Cette grille d'analyse est transmise dans le corps du rapport et pourra servir aux franchiseurs à enrichir leur site, sur la forme, le contenu, et les fonctions.

Il a ainsi été constaté que tous les franchiseurs ne communiquent pas à l'égard des candidats franchisés mais seulement 85 % d'entre eux. 65 % des franchiseurs communiquent à partir de pages dédiées au sein de leur site général et environ 20 % sur des sites dédiés au recrutement. En pratique, en France, les sites dédiés spécifiquement aux candidats franchisés sont donc encore plutôt rares. Les franchiseurs qui communiquent à partir de pages spécifiques dans leur site global sont en général jeunes avec des droits d'entrée élevés, dans les services, et ne sont pas adhérents à la FFF. En termes de secteurs d'activité, on constate un développement des pages dédiées dans le secteur de l'hôtellerie, des services à la personne, de l'esthétique, et plus généralement des services. Le profil des franchiseurs ayant un site dédié au recrutement en franchise est différent puisque ces franchiseurs sont en général plus importants, avec en moyenne 118 points de vente, ils ont des points de vente en propre, sont souvent très orientés franchise, ont des contrats avec une durée longue et sont très souvent adhérents à la FFF.

85 % des réseaux qui communiquent grâce à Internet avec les potentiels candidats à la franchise fournissent en moyenne 26 informations alors que ceux qui en fournissent le plus vont jusqu'à 65 informations. On le voit, le degré de richesse d'information est très divers. Il dépend généralement des ressources, de la taille du réseau, des droits d'entrée et de la mixité du réseau. Plus le réseau est riche de succursales, moins les informations fournies sont riches.

Sur la forme, en moyenne les réseaux fournissent cinq informations alors que la grille en relève 19. Parmi ces cinq informations, on trouve presque systématiquement le logo, le slogan, des photos de personnes et des produits.

Enfin, on trouve généralement moins de cinq fonctions, alors que 29 pourraient être proposées. On trouve des coordonnées souvent impersonnelles - seul un franchiseur sur deux donne une adresse précise ou un numéro de téléphone personnalisé. On décourage peut-être ainsi des candidats qui, Rozenn Perrigot le rappelle, attendent surtout des relations humaines.

Le franchiseur a en général construit son site pour communiquer avec les consommateurs mais gagnerait vraisemblablement à réfléchir également au point de vue du candidat en adaptant les pages dédiées voire le site dédié en fonction des choix stratégiques qu'il souhaite pour son réseau et dans son recrutement. Rozenn Perrigot insiste car la richesse des rencontres et le nombre des candidatures sont en lien avec la richesse des pages. Elle propose à nouveau de travailler sur les trois catégories que sont le fond, la forme, et les fonctions et suggère quelques exemples comme par exemple le fait d'enrichir les sites Internet dédiés au recrutement par des récits de relations humaines, des témoignages, en ayant recours - pourquoi pas ? - à la vidéo pour raconter des « success stories ». Elle ajoute qu'il est encore temps de se différencier par ce moyen et que cette différenciation pourra conduire les franchiseurs à disposer des meilleures candidatures notamment par rapport à leurs concurrents. Le site Internet doit ainsi devenir résolument un élément qui pousse le candidat à chercher à aller plus loin,

à engager la relation humaine et donc à permettre au franchiseur de démarrer son processus de sélection.

Sur les réseaux sociaux, l'observation de 540 réseaux et l'analyse de la littérature sur le recrutement dans les grandes entreprises ont été rassemblées. Une grille a été construite aboutissant à 38 informations potentiellement disponibles sur la page d'une enseigne.

Il apparaît d'abord que si tout le monde en parle, moins d'un réseau sur deux est présent sur les réseaux sociaux et seulement 46 % le sont sur Facebook. Ceci a cependant doublé depuis 2009. Dans trois secteurs d'activité, le nombre de franchiseurs ayant une page est supérieur au nombre de franchiseurs n'en ayant pas (l'équipement de la personne et le service à la personne par exemple).

En général, les réseaux présents sur les réseaux sociaux sont des réseaux importants, avec des entités en propre nombreuses, des droits d'entrée élevés, une dimension internationale et, ils sont, là aussi, le plus souvent adhérents à la FFF.

Rozenn Perrigot souligne là encore des axes d'amélioration particulièrement simples puisqu'on constate que seulement un franchiseur sur 10 rappelle l'historique de l'enseigne alors que les candidats à la franchise apprécient tout particulièrement cette information. Deux franchiseurs sur 10 présentent la carte des points de vente... on ne sait donc pas toujours où le réseau est implanté ! Enfin, le *cross canal* est encore peu répandu et les liens entre les différents canaux de communication sont fort peu nombreux. Même le renvoi vers le site *corporate* n'est pas systématique !

À toutes fins utiles, Rozenn Perrigot rappelle qu'il ne suffit pas de disposer d'une page sur un réseau social mais qu'il faut y être actif. Étonnamment, on constate encore qu'à ce jour moins d'un franchiseur sur deux utilise sa page Facebook pour relayer ses campagnes de publicité. Dans le même ordre d'idées, seul un franchiseur sur trois « aime » les pages de ses franchisés alors que pourtant, il s'agit là d'un moyen simple et efficace de créer liens et interactions. L'utilisation de photos est plus répandue mais les occasions de nouer des liens et de créer du contact ne sont pas optimisées puisqu'on constate que seuls 30 % des franchiseurs incluent des adresses précises dans les informations communiquées. Rozenn Perrigot suggère quelques axes à explorer et notamment, pour approfondir les relations avec les franchisés et les candidats à la franchise, de permettre des visites virtuelles de points de vente. Cela pourrait être intéressant mais n'est, à ce jour, mis en œuvre que par 2 % des franchiseurs.

Rozenn Perrigot précise enfin que les observations montrent que les réseaux sociaux sont aujourd'hui davantage perçus comme des outils de marketing que comme des outils de recrutement et qu'il y a encore de nombreux réseaux qui s'interrogent sur l'intérêt même d'être présent sur ces réseaux sociaux.

Pourtant, si rien ne remplace à ce jour efficacement la rencontre physique et les discussions avec le candidat, il semble qu'il puisse être pertinent d'être actifs sur ces supports pour recruter ou au moins préparer le recrutement. Peut-être d'ailleurs l'action des réseaux doit-elle davantage se concentrer sur les réseaux dits professionnels comme LinkedIn ou Viadeo pour ce qui concerne le recrutement mais, dans la pratique, les réseaux y sont encore moins présents que sur Facebook. Les candidats à la franchise utilisent par contre ces réseaux pour se renseigner sur le profil du développeur. Pour autant, il est précisé que l'analyse montre qu'il vaut parfois mieux ne pas être présent du tout que d'être présent avec des éléments statiques, qui ne sont mis à jour et qui finalement nuiront à l'image du réseau.

Les réseaux sociaux s'ouvrent aux relations professionnelles et plus spécifiquement à la relation de franchise et même s'il est difficile de cibler par le biais de ces réseaux sociaux, les candidats à la franchise, si l'on ne peut considérer cet outil comme un outil de recrutement « en direct », il semble important de ne pas négliger ces espaces où les réseaux ont encore beaucoup à faire pour renforcer leur présence. Rozenn Perrigot suggère tout simplement d'inclure systématiquement les items les plus utilisés dans toutes les pages Facebook et ce même avant que ne soit définie une réelle stratégie pour le réseau.

Quoi qu'il en soit, le démarrage de la relation entre le franchiseur et le futur franchisé devant être considéré comme un élément important auquel il faut allouer des ressources, qu'elles soient financières ou humaines, il faut au minimum, qu'une personne soit dédiée pour répondre rapidement aux commentaires ou demandes. Elle devra pouvoir s'appuyer sur des ressources techniques et financières minimum. Cela nécessite un réel investissement et est peut-être le lieu de la création d'un nouveau savoir-faire de franchiseur.

Conclusion et débat

Olivier Herrbach conclut alors brièvement en soulignant qu'ici l'enjeu est vraisemblablement d'articuler la continuité dans le changement ou le changement dans la continuité, mais qu'en l'occurrence, surtout lorsque l'on compare avec la première étude initiée par la Fédération Française de la Franchise sur cette thématique, en 1999, les modifications de l'environnement semblent avoir conduit à renforcer encore l'importance du facteur humain, du capital social, des valeurs. Pendant que le monde de la franchise se professionnalise, les candidats sont davantage informés et se situent dans un monde plus exigeant qui conduit aujourd'hui à ce que des notions comme le développement durable, l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, ou encore la responsabilité sociale de l'entreprise, ne puissent plus être négligées.

À cela s'ajoute le fait que grâce à Internet et aux réseaux sociaux, les partenaires qui se rencontrent ont un autre niveau d'information et, que, plus spécifiquement, les candidats à la franchise ont en général une connaissance relativement approfondie du franchiseur et de son réseau au moment où le contact est créé. Le franchiseur doit donc s'attacher à initier sa démarche de recrutement, qu'il la considère comme une démarche de séduction ou de sélection, avant le premier contact physique.

Les analyses et états des lieux ont montré qu'aujourd'hui presque tous les réseaux ont un site Internet ; il s'agit de publicité et tout le monde en fait. L'heure semble toutefois venue d'approfondir ce qui peut être fait pour pouvoir, en la matière, « faire la différence ».

Pour lui, le résultat central de cette recherche est bien une forme d'inversion des priorités des attentes du développeur comme du candidat, qui placent l'humain au centre de cette relation qui doit se nouer tout en confirmant qu'il n'y a plus, s'il y en avait jamais eu, aucune place pour l'amateurisme et l'approximation.

Enfin, en prenant du recul et une perspective plus large, transparait le fait que les réseaux puissent ne pas avoir exactement la même attitude tout au long de leur cycle de vie. Au tout départ, au moment où le plus important est un développement rapide, le réseau « vend » aux candidats un réseau sans notoriété, et cherche donc à convaincre le candidat par des méthodes qui s'apparentent

davantage à la séduction. Plus le réseau vit, plus la relation est équilibrée, franchiseur et candidats à la franchise s'inscrivant très logiquement dans une logique de partenariat, jusqu'à ce qu'arrive un moment où le réseau, plus structuré, connu et reconnu, s'installe dans une logique de sélection pour n'intégrer que des candidats qui lui correspondent tout à fait. La logique et le point de vue évoluent et cela influe sur les stratégies de communication qui passent de la logique du partage à celle de l'évaluation. Le commercial est d'abord particulièrement actif, puis, petit à petit, il peut être celui qui attend les candidats et attend d'eux qu'ils fassent la preuve de leur motivation. Quoiqu'il en soit, dans toutes ces perspectives, les outils en ligne et hors ligne sont complémentaires, ne se substitueront pas les uns aux autres et, s'ils enrichissent les occasions de rencontres et préparent la relation à venir, il est primordial de ne pas les négliger.

Avant que ne s'engage le débat avec la salle Claude Nègre est invité à la tribune.

Claude Nègre souligne alors la convergence des résultats de cette étude avec des études précédentes et que, si on sent des évolutions, rien n'ébranle ici le socle des connaissances sur la franchise. Pourtant une question nouvelle peut se poser tant la dimension humaine semble prendre de l'importance: verra-t-on bientôt les DRH de l'entreprise recruter les franchisés ?

A cet égard, il souligne d'ailleurs le fait que le mot « profit » n'a jamais été prononcé et qu'il a été particulièrement insisté sur la dimension humaine qui a toujours été au cœur de la franchise mais qui peut, là aussi, conduire à s'interroger: la franchise serait-elle finalement essentiellement un élément d'élévation de statut social, ou un outil de reconversion ?

Il rappelle quand même les résultats de quelques autres études récentes: au tout début de la relation et même avant qu'elle ne commence, près de trois quarts des demandes d'information des candidats portent sur la rentabilité.

Michel Choukroun demande alors aux chercheurs si, au-delà de leurs conclusions, ils ont senti qu'il y avait de fortes disparités entre les différents réseaux.

Rozenn Perrigot répond qu'il y a en effet aujourd'hui de grandes différences notamment en termes d'utilisation d'Internet et des réseaux sociaux - peut-être faute de moyens ou d'attention? - mais cela devrait rapidement s'équilibrer car le fait marquant, pour elle, est la très forte exigence tant des franchisés que des franchiseurs dans tous les domaines ce qui est la marque d'une très grande professionnalisation du secteur et qui présage d'une vraisemblable harmonisation des pratiques.

Pour **Olivier Herrbach**, c'est le cycle de vie d'un réseau qui le conduit à adopter des stratégies de natures différentes. Il suggère d'ailleurs de réfléchir à cette occasion au cycle de vie de la franchise elle-même. En effet, après une phase qui pourrait être qualifiée de conquête, les acteurs du secteur ont désormais atteint une forme d'excellence et de maturité. Peut-être cela annonce-t-il la fin de la franchise comme modèle et forme d'organisation économique ?

Claude Nègre réagit en indiquant qu'au contraire, le modèle se renforce notamment par des échanges d'expériences qui conduisent à davantage d'harmonisation des pratiques et d'isomorphisme mais prouvent aussi, encore et encore, à quel point la franchise, qui s'attache en effet à se professionnaliser toujours davantage, est capable d'innovation.

Dans la salle, les intervenants soutiennent ce point de vue en indiquant que la franchise est un système qui a de très nombreux atouts, qui relève d'un partage de savoir-faire et qui évolue et s'adapte en se mettant au service de chacun des concepts. Il n'y aurait donc pas de raison que cela s'achève, bien au contraire. Insistant malgré ces éléments, **Olivier Herrbach** revient sur l'histoire des organisations soulignant l'importance de se renouveler car après un demi-siècle d'existence les formes d'organisation ont en général toutes disparu. Celui qui veut survivre se doit d'anticiper. Le monde de la franchise semble d'ailleurs savoir bien gérer ses paradoxes et articuler avec dextérité, efficacité et innovation, ou encore professionnalisation et inventivité... C'est vraisemblablement la clé de sa pérennité.

Faut-il entreprendre en France en 2012 ?

Laurence Parisot, Présidente du MEDEF

Laurence Parisot rappelle à l'assemblée qu'elle est ici chez elle, au MEDEF, qui se veut un lieu de rassemblement des idées et des énergies de ceux qui se battent pour continuer de défendre et de promouvoir la liberté d'agir des entrepreneurs.

Actuellement ce combat n'est pas simple du fait d'une crise mondiale qui s'installe pour la cinquième année consécutive, d'une crise spécifique à la zone euro due notamment à l'endettement des états et, plus généralement, d'une extraordinaire mutation géopolitique qui conduit à ce que le centre de gravité économique du monde se déplace vers l'orient. A ceci se superpose la situation particulière de la France... Elle est grave. D'un peu partout lui parviennent en effet les signes du ralentissement et alors que le gouvernement ne prend la mesure de la gravité de la situation que progressivement, elle espère que le monde de la franchise tiendra bon !

Confiante toutefois dans l'énergie des entrepreneurs et dans le fait que l'urgence d'agir sera comprise, elle rappelle les propositions défendues par le MEDEF en les reformulant brièvement. Il faut s'attacher à baisser les coûts de production et ce en baissant les charges patronales concomitamment avec une baisse des cotisations salariales. Cette baisse pourrait être compensée par une hausse de la CSG et de la TVA, des impôts à l'assiette plus large. Il faut gagner en flexibilité, même si le mot est tabou chez les politiques. La flexibilité est en effet indispensable aux entreprises et pourrait utilement être compensée par un effort de formation. Enfin, c'est l'esprit d'entreprendre qu'il faut valoriser, l'utilité de l'entrepreneuriat et de la capacité à prendre des risques qu'il convient de rappeler.

Elle cite enfin un texte de Jean Jaurès qui, le 28 mai 1890 vantait les valeurs de courage d'une classe de dirigeants qui prend des risques que les autres ne prennent pas. « Il n'y a de classe dirigeante que courageuse. A toute époque, les classes dirigeantes se sont constituées par le courage, par l'acceptation consciente du risque. Dirige celui qui risque ce que les dirigés ne veulent pas risquer. Est respecté celui qui volontairement accomplit pour les autres les actes difficiles ou dangereux. Est un chef celui qui procure aux autres la sécurité, en prenant pour soi les dangers. » C'est ce que les chefs d'entreprises font chaque jour - elle le sait -

et ce que font plus spécifiquement encore, avec une générosité et une éthique qui leur sont largement reconnues, les entrepreneurs en franchise !

La contribution de l'Académie de la Franchise à la professionnalisation de la relation franchiseur/franchisé

Geoffrey Boureau, chargé de développement Générale d'Optique
Céline Gallois, chargée de recrutement Vêt'Affaires
Rose-Marie Moins, responsable de la formation et de la promotion de la FFF

Les Entretiens s'achèvent par une présentation de l'Académie de la franchise par sa responsable Rose-Marie Moins accompagnée de deux anciens étudiants ayant bénéficié des formations dispensées par la FFF.

La vocation de l'Académie de la franchise qui structure l'activité de formation de la FFF est rappelée ainsi que l'intensité de son activité puisqu'aujourd'hui, elle propose 10 modules, qu'elle accueille 170 stagiaires par an, et dispense entre 800 et 900 heures de formation chaque année. Ce faisant, elle s'adresse aux professionnels du monde de la franchise, aux membres des réseaux de franchise mais également aux candidats qui s'intéressent à ce modèle.

Geoffroy Boureau qui ressent son métier davantage comme étant celui du franchiseur que celui d'un opticien, loue d'abord l'énergie de Rose-Marie Moins et le professionnalisme des formations tant en ce qui concerne les techniques de franchise qu'en ce qui concerne l'art du recrutement. Plus généralement, ces formations lui ont permis de prendre le temps de s'interroger sur ses pratiques et de ce fait de réactualiser d'anciennes expériences, dans d'autres secteurs. **Céline Gallois**, ressent quant à elle avoir finalement appris, à l'Académie, « à bien choisir ». Communicante, ayant fait le tour des différents services de son entreprise, elle est aujourd'hui, depuis un an, chargée du recrutement des futurs franchisés.

Ensemble, ces deux anciens étudiants encouragent la Fédération Française de la Franchise à continuer ses efforts de formation, utiles et appréciés, alors que **Rose-Marie Moins** indique être toujours à l'écoute des réseaux et être prête à s'adapter encore et toujours aux demandes qui pourraient émerger, y compris en allant elle-même au devant des entrepreneurs. En effet, l'Académie de la Franchise a, dans ses gènes, la volonté de construire des formations concrètes, opérationnelles, utiles, adaptées et originales.

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