



Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la Franchise

6 novembre 2013

MEDEF

Grand Amphithéâtre
55 avenue Bosquet
75007 Paris



VOTRE PREMIER RÉSEAU SOCIAL D'ASSURANCES

Les Entretiens de la Franchise

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

L'internationalisation : processus et clefs de succès

Ouverture des entretiens

René Prévost, Président de la Fédération Française de la Franchise

René Prévost ouvre la quinzième édition des Entretiens de la franchise. Il remercie les partenaires fidèles que sont en premier lieu le MEDEF qui accueille pour la deuxième fois les entretiens de la FFF, ainsi que la Banque Populaire, MMA, Mood Media et l'Express. Il remercie également les chercheurs qui présenteront ici l'aboutissement de plusieurs mois de travail et les experts qui présenteront leur expérience. Le nouveau président du MEDEF, Pierre Gattaz, viendra exposer son point de vue sur la manière de faire bouger cette « effervescence française », de résorber les déficits.

L'international est un thème très ancré dans le contexte actuel : près de la moitié des franchiseurs prévoient de se développer à l'étranger à moyen terme. Les méthodes suivies pour mener ces projets au succès sont très variables. Cependant, il est toujours indispensable d'envisager la manière dont le concept national peut s'exporter, se dupliquer, se modifier si nécessaire.

« Nous sommes de bons concepteurs, trouvons de bonnes idées pour être également de bons exportateurs, dans les meilleures conditions possible. »

Prenant la parole, Michel Choukroun informe l'assemblée qu'en ce moment même, à Abu Dhabi, se tient un colloque sur la franchise, où différents pays présentent leur modèle (les Etats-Unis et l'Allemagne notamment). Il se réjouit d'annoncer que Chantal Zimmer, Déléguée générale de la FFF, y représente et défend la France, ce troisième empire de la franchise.

Il propose ensuite d'entendre, en introduction de la matinée, Jean-Michel Quatrepoint, journaliste économique, qui présentera les grands équilibres du monde des points de vue géopolitique et géoéconomique, avant d'aborder ensuite des questions plus opérationnelles.

Le jeu des grandes puissances : les nouveaux empires économiques

Jean-Michel Quatrepoint, Journaliste et essayiste

Jean-Michel Quatrepoint a contribué, en tant que journaliste économique, à de nombreux journaux. Il fut l'un des fondateurs de La Tribune, et collaborateur du Nouvel économiste et du Monde notamment. Il a publié de nombreux ouvrages, dont le prochain paraîtra en février. Il a également enseigné l'économie, notamment à l'Université de Marne-la-Vallée.

Jean-Michel Quatrepoint entame son propos du point de vue de l'histoire, en évoquant l'époque de la signature des accords de Yalta, au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les empires américain et soviétique se partagent alors le monde. Durant quarante ans, ils s'affrontent idéologiquement et militairement par alliés interposés, mais le conflit direct est évité. Au lendemain de la chute du mur de Berlin, un seul modèle subsiste, le modèle américain, qui a su allier performance économique et liberté individuelle.

La Chine, alors, est encore en retrait. Le parti communisme chinois pense qu'une démocratisation mettrait en péril, tout à la fois, le pouvoir, les acquis de la guerre d'indépendance et ceux de l'ouverture faite par Deng Xiaoping en 1978. Il redoute la soumission du pays à la domination étrangère. La Chine est capitaliste pour l'économie, communiste pour l'organisation politique (avec un parti unique), et nationaliste, ce qui cimente la cohésion sociale et permet de surmonter ces contradictions. Depuis trente ans, son objectif est de redevenir la première puissance économique mondiale qu'elle était au XVIII^e siècle et de prendre sa revanche sur « le siècle de l'humiliation ». Elle s'appuie sur une stratégie mercantiliste et fait reposer son développement sur les exportations, accumulant les excédents commerciaux et les réserves financières. Depuis l'entrée de la Chine dans l'OMC en 2001, ses excédents se sont envolés et les déficits de ses clients se sont creusés. Le XXI^e siècle sera le siècle de la Chine, elle prend là sa revanche.

Le XXI^e siècle sera aussi celui de l'Allemagne. En effet, Berlin se situe au centre de l'Europe élargie. Une partie du commerce de l'Union européenne transite par ses ports, alors que la France n'a pas su profiter de sa façade maritime. L'Allemagne engrange des excédents commerciaux après avoir assimilé la réunification.

Des faits très instructifs se dégagent de l'analyse des **données de l'économie mondiale** sur une longue période et de l'observation de la balance des comptes courants, c'est-à-dire de ce qui entre et sort d'un pays (cela englobe les échanges de biens et services et les revenus des capitaux investis à l'étranger notamment). Depuis 2001, les déséquilibres des comptes courants européens n'ont cessé de s'accroître. La Chine, le Japon, la Norvège, la Russie et les pays pétroliers engrangent des excédents, alors qu'en face (avec les Etats-Unis et les pays émergents comme le Brésil et l'Inde), les déficits s'accumulent. L'Europe est en équilibre, mais avec de grandes disparités : en dehors de la zone euro, le Royaume-Uni est déficitaire. Seuls le Danemark et la Suède, à l'Est, sont excédentaires. Dans la zone euro, les différences de situations sont tout aussi spectaculaires : six pays ont un excédent (en particulier l'Allemagne), alors que la France est déficitaire.

« Les excédents des uns sont bien les déficits des autres ».

En ce qui concerne la **monnaie**, l'euro monte parce que la zone est globalement excédentaire. L'élargissement à l'Est a doublement profité à l'Allemagne : comme client et comme réserve de main d'œuvre. Depuis quelques années s'opère un changement profond pour le commerce extérieur allemand : l'excédent est désormais réalisé aux trois quarts en dehors de la zone euro, avec une progression spectaculaire vers les Etats-Unis et une réduction importante du déficit avec la Chine.

L'Allemagne est devenue le nouveau maître de l'Europe, elle est avec la Chine le « grand gagnant » de ce début du millénaire.

Etats-Unis et Chine : le combat pour la suprématie mondiale

La Chine affiche désormais son ambition de devenir la première puissance mondiale. Les États-Unis ont compris qu'il fallait réagir, d'autant plus que le marché chinois ne leur est pas aussi ouvert que prévu, car celui-ci est pour l'essentiel réservé aux groupes chinois. Ceux-ci cherchent à se concilier des labels de qualité à l'étranger, dans le monde occidental, puis fabriquent tout en interne. Les Américains « n'auront que des miettes » de ce marché. La Chine se redéploie également vers l'Est, notamment vers la Russie, pour les zones de transport. Les produits circulent à l'intérieur du pays par les chemins de fer (la route de la soie est, de ce fait, réactivée), et comme auparavant par les voies maritimes classiques.

Les États-Unis tentent, eux aussi, de se replacer au centre du jeu mondial. Ils réagissent en tentant d'isoler la Chine. Un événement révélateur est l'accord monétaire signé entre le Japon et la Chine en 2011. Le Japon, après l'accident nucléaire de Fukushima, devait trouver de nouvelles alliances : il s'est tourné vers la Chine. Les Américains ont tenté de faire échouer ce projet pour que le Japon se tourne à nouveau vers Washington. Le nouveau pouvoir nippon rebascule désormais vers les Américains.

Des partenariats transpacifique et transatlantique (ce dernier relancé en 2013) se développent vers l'Ouest, avec une grande zone de libre-échange clairement dirigée contre la Chine, et vers le Japon à l'Est. L'Amérique redevient compétitive, avec une main-d'œuvre moins chère et de qualité (avec l'effet de la crise), un outil de production modernisé, des coûts énergétiques en baisse grâce à

l'exploitation massive de gaz et pétrole de schiste (donnée majeure de l'économie mondiale). Enfin, la monnaie est contrôlée pour améliorer la compétitivité des produits « made in USA ».

Le partenariat transatlantique se joue sur les normes : pour les multinationales, l'important est d'obtenir des normes communes dans le maximum de pays, notamment, pour l'Allemagne, de chaque côté de l'Atlantique.

C'est donc bien la place de « nouveau leader du monde » qui se joue. Le monde nouveau se redistribue en trois grands pôles : la Chine, les États-Unis, l'Allemagne. Autour d'eux va s'organiser le XXI^e siècle.

Faiblesses et atouts de la France : surmonter la « dépression nerveuse »

Du point de vue de ces trois puissances, « la France n'est plus dans le jeu », l'Europe ne fonctionne pas sur le modèle qu'elle souhaitait. Il s'agit d'un groupe de nations où l'Allemagne contrôle l'Europe, par l'action de la diplomatie et du « carnet de commandes », et c'est à Berlin que l'on s'adresse pour les sujets majeurs. La France s'inquiète de l'exode des jeunes diplômés, des cerveaux. L'exode fiscal s'est accéléré. L'avenir est menacé, la substance de notre communauté se disperse. C'est une perte d'investissement en termes de savoir et de créativité. Un moyen, pour rebondir, est de s'intégrer dans la « troisième révolution industrielle », débutée il y a une trentaine d'années avec l'émergence d'un nouveau système de production. Jean-Michel Quatrepoint rappelle en préalable quels sont les moteurs des trois révolutions industrielles :

- 1^{re} révolution industrielle : la vapeur, au XVIII^e siècle,
- 2^e révolution industrielle : l'électricité à la fin du XIX^e siècle,
- 3^e révolution industrielle : le logiciel connecté au réseau.

Jean-Michel Quatrepoint nomme d'ailleurs cette troisième révolution industrielle l'*iconomie*. Il s'agit non seulement de l'informatisation, de l'automatisation et de la robotisation des tâches répétitives, mais également du numérique, d'internet et de l'intelligence partagée en réseau. C'est-à-dire une **conception d'ensemble des processus de production et d'organisation des entreprises**. Cela concerne à la fois la production matérielle et les services, la consommation et la transformation des biens, leur commercialisation. Beaucoup d'entreprises sont déjà entrées dans l'*iconomie* sans le savoir. Le client devient acteur de l'économie. Les produits sont adaptés à la clientèle grâce au réseau, en fonction de besoins de cultures différentes. Cela permet en outre de tourner la page des délocalisations sauvages. Ce modèle doit également permettre de retrouver des marges de manœuvre, avec le recours à l'investissement et à de la main-d'œuvre très qualifiée.

Ainsi, la **structure de l'emploi se transforme en profondeur**, comme la mécanisation de l'agriculture au siècle dernier. La transition sera douloureuse, d'autant plus que le système éducatif n'est pas préparé à cette révolution. Les relations avec les partenaires et les clients sont bouleversées, l'innovation permanente est nécessaire. Cela remet en cause nos codes de valeurs, nos modes de pensée, nos organisations, mais nous n'avons pas le choix, car le modèle ancien s'effondre. Les cartes mondiales seront rebattues. Il faudra savoir prendre le virage

de cette troisième révolution. Plus la transition sera longue, plus les réveils seront douloureux.

À nous de nous adapter, à nous de nous donner les moyens de « rester dans le jeu ».

Michel Choukroun, pour conclure, estime que l'iconomie est « l'intelligence partagée en réseau », une idée à prendre au bond par la franchise. Le message transmis par Jean-Michel Quatrepoint est qu'il faut se battre au niveau des entreprises, des réseaux. Cette internationalisation est un enjeu pour chaque entreprise, mais aussi pour le rebond à venir de la France.

Internationaliser son réseau de franchise : deux cas de réussite

*Stéphane Chérel, Directeur du développement international, Brioche Dorée
Christophe Mauxion, Directeur général, La Boucherie*

Michel Choukroun présente deux témoignages, avec deux réseaux de taille différente, deux méthodes.

D'une part La Boucherie, avec cent vingt restaurants dont les deux tiers en franchise, un objectif ambitieux de deux cents restaurants en 2017, et seulement onze restaurants à l'international. Mais depuis dix-huit mois, le groupe travaille sur un projet d'accélération des ouvertures à l'étranger. Pourquoi cette accélération ? Quel en est l'enjeu ? Ces questions seront posées à Christophe Mauxion.

D'autre part, Brioche dorée, leader mondial dans sa catégorie. Le groupe Le Duff est présent sur quatre continents, avec un millier d'unités. Il sera demandé à Stéphane Chérel d'expliquer comment on décide de se lancer, d'accélérer, de développer le projet international.

L'international, pourquoi, quand, comment ?

Christophe Mauxion évoque, dans un premier temps, la situation actuelle du réseau de La Boucherie. Celui-ci fonctionne bien en métropole, avec des objectifs ambitieux de développement. La restauration française bénéficie d'une bonne image à l'étranger, le concept est donc aisé à exporter, à dupliquer, quel que soit le continent. Le développement à l'international s'est fait par opportunités dans un premier temps, même si aujourd'hui il y a davantage de prospection. L'objectif est d'ouvrir des restaurants dans deux pays supplémentaires tous les ans.

Michel Choukroun lui demande quelles sont les principales difficultés rencontrées.

Selon **Christophe Mauxion**, les éléments essentiels pour se lancer dans cette aventure de l'international sont le choix du partenaire, la motivation, l'envie de développer le concept. Travailler sur l'adaptation du concept est un point très important. Parmi les difficultés à surmonter, les formalités administratives (par exemple au Maghreb ou dans les pays de l'Est) sont un élément délicat. Il est relativement facile de s'implanter à l'étranger, lorsqu'une étude de marché portant sur les modes de consommation du pays visé est menée avec efficacité. D'autre part, il est important d'adapter le concept au niveau des menus, des décorations. Il faut savoir mettre en relief la culture française.

Stéphane Chérel explique ensuite que chez Brioche Dorée, l'internationalisation résulte d'une longue maturation. Ce processus s'est décliné en trois étapes majeures.

- L'apprentissage : entre 1990 à 2000, la démarche était plus opportuniste que stratégique, mais la période fut riche en enseignements. Tous les modes de développement ont été testés en Europe : *supply chain* (chaîne logistique), succursale, concession, etc. Parmi les enseignements majeurs de cette première phase, il souligne l'anglicisation des approches, des contrats de franchise.
- La maturation : deux dossiers importants ont été suivis, Madrid puis l'Amérique du Sud. Quarante points de vente existent aujourd'hui.
- La spécialisation : elle a lieu à partir de 2007. Le travail a porté en particulier sur les structures, sur les équipes. Il existe dorénavant des structures dédiées aux *supply chain*, à la formation, au secteur juridique, aux équipes régionales ou locales.

L'internationalisation s'incarne dans une centaine de points de vente aujourd'hui. Les projets portent sur le Moyen-Orient et l'Afrique, et dernièrement sur l'Asie. C'est un investissement de long terme. Cela coûte de l'argent dans un premier temps, cela exige d'y consacrer beaucoup de temps, mais le défi en vaut la peine, pour « élargir le monde ».

Michel Choukroun aborde la question de la préparation des équipes en France. Faut-il les envoyer sur place ? Comment envisager la notion de risque ? Quels sont les investissements minimums à envisager ?

Christophe Mauxion aborde la question des équipes chargées du développement et de la logistique sur place : ouverture, suivi des restaurants, qualité et *marketing*. En effet, tout ne peut être piloté à distance.

L'internationalisation coûte cher : elle exige une levée de fonds au départ, en particulier pour l'adaptation du concept, la traduction des documents, la gestion de la prospection et l'ouverture, les aspects juridiques. De lourds investissements sont à prévoir dans la restauration « à table ». Pour La Boucherie, beaucoup de matières premières sont expédiées à l'étranger. Trois personnes travaillent exclusivement sur l'export. Des moyens importants sont aujourd'hui consacrés à ce secteur. Lorsque le processus vient à maturité, cela devient très intéressant. Plus les développements sont importants plus la démarche est aisée.

Il existe des risques liés à un investissement insuffisant, à une démarche restée opportuniste : se fermer le pays et ne pouvoir y retourner, écorner son image de marque. Les moyens financiers et humains sont fondamentaux.

L'internationalisation doit procéder d'une démarche bien préparée, en amont du projet.

Selon **Stéphane Chérel**, franchiser, c'est vendre un succès.

« Le monde est beaucoup plus grand que la France ».

Il donne trois types de conseils pour accompagner un projet d'internationalisation.

- Il faut prioriser. Cela permet d'économiser sur les investissements. Il faut concentrer les efforts sur certains dossiers, d'autant plus que chaque pays présente un cas de figure différent.

- Il faut rechercher l'information a priori, et pas après. Cela signifie qu'il doit y avoir prise de contact avec des fédérations locales, avec Eurelia en Europe (Conseiller, spécialiste du commerce européen). La rencontre avec des représentants d'autres métiers peut être intéressante. Il est fondamental de se situer au-delà de l'approche « macro » d'un pays. Les différences peuvent être très importantes d'un pays à l'autre, notamment en cas de problèmes, et surtout lorsqu'il n'existe pas de « culture de la franchise ».

- Enfin, il faut penser l'adaptation et en particulier trouver un équilibre entre l'adaptation du modèle et la préservation de la marque. Ne pas adapter le concept peut entraîner des risques majeurs, mais il faut préserver « l'ADN de la marque ».

Michel Choukroun évoque ensuite les risques de fragilisation de l'entreprise. Pourquoi choisir de se développer à l'étranger plutôt que de consolider le réseau en France ?

Christophe Mauxion estime qu'il est possible de faire les deux. Il avait été décidé, pour La Boucherie, de ne pas consacrer de fonds propres à l'export, sauf pour l'investissement humain, la communication, les domaines du juridique, de la traduction, etc. Le fonds français développe en France le foncier, alors qu'à l'international, les fonds propres n'étaient pas mobilisés. Ainsi, la structure n'était pas mise en péril en cas de problème. Le contenu du contrat de franchise n'est pas le même en France et à l'étranger, et son application non plus.

Il estime enfin qu'un jeune franchiseur doit d'abord consolider, maîtriser son marché en France avant d'envisager un départ à l'étranger.

Stéphane Chérel souligne que la maturation de la franchise, depuis quinze ans, a beaucoup fait évoluer les choses. L'approche de la Brioche Dorée est la « multi franchise », c'est-à-dire qu'elle a trouvé un partenaire « développant ». La conviction et la motivation des acteurs sont fondamentales lors de la mise sur pied d'un projet à l'étranger. Si le « marché mère » bloque, le développement à l'étranger peut représenter une ouverture. Il n'est pas nécessaire d'être numéro un dans son pays pour réussir à l'étranger. Il est essentiel, en revanche, de savoir maîtriser son savoir-faire.

Michel Choukroun demande s'il existe un savoir-faire de la franchise à l'étranger.

Stéphane Chérel estime que l'international exige une spécialisation. « Qu'avons-nous que les autres n'ont pas ? ». C'est ce que les Américains appellent « the unique selling point » (USP). Le savoir-faire est fondamental, il faut savoir le transmettre. L'expertise internationale vient « naturellement ». Le plus important est l'enseigne et l'image de marque, et sur ce point « il ne faut pas se rater ».

Il existe une vraie demande de concept français, mais l'image de la France à l'étranger n'est pas toujours bonne : historiquement, nous n'avons pas été de bons exportateurs, les Allemands étaient plus efficaces. Le monde anglo-saxon a été mal appréhendé. Les Français ont beaucoup à apprendre des Américains à ce sujet.

Michel Choukroun remarque que l'on insiste donc sur la puissance du modèle. Quelles démarches ont été suivies pour partir ?

Christophe Mauxion explique que dans un premier temps, des régions du monde qui paraissaient intéressantes ont été ciblées : celles qui ont un bon pouvoir d'achat, où la France a une bonne image, où existe une vraie demande pour intégrer la culture française, par exemple dans les pays de l'Est, au Moyen-Orient, dans les pays du Maghreb, en Asie. Les personnes voyagent de plus en plus, les pratiques changent de ce fait. L'Inde, la Chine développent leur consommation de bœuf, ces pays sont demandeurs de savoir-faire, d'importation de concepts français. L'origine « made in France » est importante. La question est : où adapter au mieux les forces de l'entreprise ?

Selon **Stéphane Chérel**, certains produits se globalisent, mais d'autres, qui bénéficient d'une image positive, peuvent être vendus « made in France ». La première chose à faire est de se demander, pour l'entreprise, quelles sont ses forces et ses faiblesses. Où ses forces vont-elles s'adapter au mieux ? Auprès de quelle clientèle ? Si l'image théorique est forte, on peut s'appuyer sur elle.

Michel Choukroun demande à ses deux interlocuteurs quels conseils donner à un jeune réseau de franchise qui souhaiterait se développer à l'international ?

Pour **Christophe Mauxion**, il faut :

- vérifier que le concept est exportable,
- travailler sur l'adaptation culturelle, et
- ne pas se « cantonner » à saisir l'opportunité, mais se donner les moyens d'agir, de réfléchir, de se structurer.

Pour **Stéphane Chérel**, il faut :

- prioriser les tâches,
- se tourner vers les acteurs locaux - « think global, act local » -, et
- ne pas avoir de complexes. La France a beaucoup à offrir. À cette occasion, il se dit ravi que Chantal Zimmer se trouve actuellement à Abu Dhabi pour défendre la France !
- Il faut par ailleurs connaître et reconnaître les qualités françaises qui doivent être exportées.
- Enfin, « il faut y aller », ne pas hésiter.

L'action du MEDEF au service des entreprises objectif, croissance et emploi

Pierre Gattaz, Président du MEDEF

Pierre Gattaz est heureux d'accueillir les entretiens de la Fédération Française de la Franchise au MEDEF, qui est la maison des entreprises de France, de toutes les tailles, de toutes les obédiences.

Il annonce que le MEDEF à une ambition forte pour le pays. En effet, si le monde bouge, la France non. Elle a peur, elle n'estime pas assez ses entreprises. L'obsession du MEDEF est la croissance et l'emploi dans le pays. Selon les indicateurs économiques, les investissements en France sont faibles, et le taux de marge des entreprises est le plus faible d'Europe. La situation est ainsi difficile en France alors que ses atouts sont considérables. C'est une « formule 1 pilotée avec les deux pieds sur le frein ». Avec une culture technique, commerciale, économique, technologique, une histoire et des infrastructures qui fonctionnent, des filières d'excellence que sont le tourisme, le commerce, certaines filières industrielles, tout est là « pour que cela fonctionne ».

Le projet du MEDEF est à la fois défensif et offensif.

Un projet défensif : contrer les « hérésies » anti-économiques.

Le MEDEF combat pour éviter le pire. Il est indispensable, en priorité, d'éviter un nouvel impôt sur le bénéficiaire des entreprises, ou encore d'éviter l'augmentation des cotisations patronales sur les retraites. Le retour de la pénibilité n'a malheureusement pas pu être évité. La transition énergétique doit être vue comme une filière de création d'emplois, d'exportation. Le chômage est insupportable, « c'est mon obsession ». Si les impôts créent les emplois aidés, cela n'est pas durable. Et, quoi qu'il en soit, c'est l'entreprise qui crée l'emploi en France.

Il existe quatre facteurs de succès sur lesquels travaille le MEDEF.

- Le client d'abord, avec, derrière lui des projets d'exportation et d'internationalisation. Le projet Stratexio - programme d'accompagnement à l'export - concerne particulièrement la FFF, car au MEDEF deux pôles s'intéressent à l'international : l'exportation et l'internationalisation institutionnelles, ainsi que les normes. Pierre Gattaz conseille aux participants d'intégrer ces commissions pour que soient prises en compte leurs problématiques.
- l'innovation ensuite, qui est partout : dans les technologies, les matériaux le service, le *design*, l'organisation, le numérique, le management.
- l'excellence opérationnelle aussi, car pour réussir à l'exportation, il faut mener à bien le processus, à partir de la commande jusqu'à la livraison, qu'il s'agisse d'un produit ou d'un service. Il faut viser des projets de « qualité totale », travailler pour de meilleures pratiques

Et enfin, il convient de s'appuyer sur les hommes et les femmes, de travailler à leur formation permanente, leur motivation, leur employabilité, leur épanouissement. Il s'agit de mettre en place un dialogue social direct avec le management, et plus institutionnalisé avec les partenaires sociaux.

Sur ces quatre grands thèmes, l'entreprise, par la voix du MEDEF, n'attend rien de l'État. C'est « notre problème, nos facteurs clés ». Il s'agit de nos responsabilités d'entrepreneurs.

Parmi les facteurs de faiblesse exogènes, Il cite les « facteurs coût » qui sont décisifs et se divisent en quatre grands ensembles : le coût du travail, celui de la fiscalité, le coût de la complexité et le coût de l'énergie. Il s'agit, là aussi, de quatre combats clé pour le MEDEF.

Des menaces se profilent d'ailleurs pour les prochains mois avec l'établissement du budget 2014, les problématiques de transition énergétique, la question des retraites, celle de l'assurance-chômage, etc. Le risque existe aussi de voir s'ajouter 50 pages au Code du travail, avec une hausse des cotisations patronales. Il faut être attentifs, les conséquences peuvent être importantes, avec une hausse du chômage et une économie « qui irait à vau-l'eau ».

Un projet offensif : le projet « France 2020, une France qui gagne »

Mais le projet du MEDEF n'est pas seulement défensif (pour préserver la compétitivité), il est aussi offensif. Il faut faire baisser le chômage jusqu'à 7 % en 2020.

Pour atteindre cet objectif, le MEDEF compte relever cinq défis majeurs.

- *La mondialisation* est au cœur du sujet. Elle est une des grandes priorités du MEDEF pour sortir le pays de l'ornière. Les TPE, les TME françaises créent de l'emploi, de la croissance, de la créativité. Les clients existent. Une commission a été créée à ce sujet, elle combat la loi Hamon. Celle-ci n'est pas à rejeter en bloc, mais les articles 11 et 12 imposeraient aux sociétés de moins 50 personnes de consulter le personnel avant de vendre l'entreprise ou le commerce ; or l'acte de vente est un « acte intime, souvent secret » (vis-à-vis des banquiers et des fournisseurs, par exemple), à ne pas mettre sur la place publique.
- *Les filières de la culture* sont exportatrices, à inventer, à développer.
- *Le numérique*, ce moteur de la troisième Révolution industrielle, doit être intégré davantage encore. Cela détruira des emplois, mais en créera beaucoup d'autres. Les métiers seront changés.
- *L'Europe* ne doit pas être négligée. Il faut retravailler la compétitivité, l'ouverture des marchés publics à l'extérieur.
- Enfin, *l'audace créatrice* doit être encouragée : l'échec doit être accepté, il ne doit pas être perçu comme une brimade. Il faut

supprimer le « principe de précaution » appliqué à l'entreprise, car ce qui anime l'entrepreneur est l'audace, la prise de risque, la ténacité, le courage.

L'objectif est de créer un million d'emplois d'ici à 2018. Le chômage de masse n'est pas une fatalité. 120 MEDEF territoriaux et 80 fédérations du MEDEF ont aussi signé un document, pour rappeler aux 750 000 adhérents qu'il est possible de créer ensemble de l'emploi, si l'environnement social, fiscal et réglementaire s'améliore. Avec le gouvernement, il s'agit de sceller un pacte : « libérez, faites le choix de l'entreprise, afin de renouer avec la croissance comme les allemands, les suédois ». Des réformes structurelles sont nécessaires. Le pouvoir d'achat des ménages doit leur être rendu grâce à l'emploi. Il faut remédier au « ras-le-bol fiscal des Français », baisser les dépenses publiques. La France devrait être gérée comme une entreprise, « avec bonne humeur, enthousiasme ». Nous n'avons pas le choix aujourd'hui. La retraite, les malades, les anciens combattants, ces services sont payés par les entreprises. « Ce sont des lapalissades, mais elles doivent être rappelées ».

Michel Choukroun remercie Pierre Gattaz pour cette « grande bouffée d'oxygène ». Il l'interroge : face à ces trois empires que sont les États-Unis, la Chine et l'Allemagne, quelle est la chance pour la France de prendre une place significative ?

Pierre Gattaz se dit persuadé que la France en a les moyens, que l'on sait ce qu'il faut faire, qu'il ne s'agit pas d'un problème politique. Beaucoup de rapports (ceux de la cour des comptes, de l'OCDE, de Bruxelles, du FMI, les rapports Attali, etc.) indiquent la démarche à suivre. La France doit faire son *aggiornamento* économique, c'est-à-dire accepter que l'entreprise doive s'adapter en permanence, quels que soient les gouvernements, de droite ou de gauche. Il faut faire en sorte que cela se fasse dans la douceur et qu'il s'agisse d'un travail collectif. Ce « discours de vérité » sur les concurrents doit être compris. Les élections européennes et municipales sont à venir. Si ce point n'est pas compris, le chômage continuera à augmenter, cela sera « une sacrée chienlit », comme aurait dit de Gaulle.

Michel Choukroun rebondit : si les pouvoirs publics ne comprennent pas les enjeux des entreprises, si toutes les mesures dont nous avons tous besoin ne sont pas prises, la France a-t-elle le ressort pour pouvoir aller au-delà, pour s'en sortir malgré tout ?

Pour **Pierre Gattaz**, le MEDEF doit jouer un rôle de communication positive et communiquer de l'enthousiasme, d'où le projet *France 2020*. Il ne faut pas opposer les mondes autour de la question du chômage, mais les rassembler ; la prise en compte doit être collective, malgré les écueils culturels. Il faut rassembler, autour des entreprises, les chercheurs, les magistrats, les hauts fonctionnaires. De meilleures pratiques doivent être intégrées. Les futurs gouvernants devraient se constituer une solide expérience dans les entreprises, afin qu'ils connaissent leurs préoccupations, et s'en souviennent une fois élus ou nommés ministres. Ils pourront ainsi « ouvrir les yeux des pouvoirs publics » sur le monde et sur la façon

dont il fonctionne. Et ne pas oublier que « la France a des ressources inépuisables ».

L'internationalisation des réseaux de franchise

Processus et clefs de succès

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

Équipe de recherche représentée par :

Nabil Ghantous, Maître de conférences à l'Université Aix-Marseille,
faculté d'économie et de gestion - CERGAM

Membres du comité scientifique de la FFF :

Claude Nègre, Directeur du Comité scientifique et Maître de conférences à
l'Université de Mulhouse-Colmar

Jean-Michel Illien, Directeur de Franchise Management

Laurent Poisson, Président de la société de conseil Participe Futur

Denis Séguier, Directeur général Midas Belgique et Autriche

Franchiseurs :

Richard Gigou, Directeur commercial et développement, Olly Gan

Arnaud Lemonnier, Directeur franchise B&B Hôtels

Michel Choukroun annonce que Nabil Ghantous présentera son équipe et sa méthodologie, les éléments principaux de l'étude. Un rapport et un résumé ont été remis aux participants. Quatre thèmes seront développés, sur lesquels les personnalités réagiront.

Introduction et méthodologie

Nabil Ghantous présente son équipe, composée de Fabienne Chameroy, Pierre-Yves Léo, Jean Philippe. La présente étude est le résultat de différentes enquêtes effectuées auprès des réseaux de franchise, une recherche qui a été menée sur dix-huit mois.

Cadre général de la recherche

L'internationalisation est présentée comme une voie privilégiée de croissance pour échapper à un contexte français morose, et la franchise comme un mode économique adéquat pour se développer à l'étranger. Un tiers seulement des réseaux français est engagé dans cette voie de l'internationalisation, le chiffre est stable. Les modes de présence sont multiples, mais il n'existait pas, jusqu'à présent, d'étude générale portant sur les réseaux français.

L'étude visait à saisir la diversité des situations de réseaux de franchise par rapport à l'international. Des entretiens ont eu lieu avec des experts et des partenaires de réseaux de franchisés à l'étranger (Brésil, Chine, Allemagne, Suisse, etc.). Des questionnaires ont été remplis par des acteurs des réseaux de franchise. Tous ces éléments constituent une masse très riche d'informations.

Les thèmes de la recherche portent sur les motivations initiales de la décision, les grands choix stratégiques, la relation internationale de la franchise.

La méthodologie consiste dans l'analyse des données chiffrées, par différents chercheurs, qu'il s'agisse de statistiques ou de relations causales (avec l'approche PLS, très puissante).

Principaux résultats de la recherche

Une dynamique positive envers l'international, mais un engagement limité, révèlent une situation paradoxale. Beaucoup de franchiseurs ont toutefois l'intention de se développer dans un futur proche. Les réseaux déjà présents à l'international, dans leur grande majorité, veulent se développer à court et moyen terme. Actuellement, dans la plupart des cas, il s'agit davantage d'un revenu complémentaire que d'un véritable « marché stratégique ». La démarche de la majorité des franchiseurs demeure opportuniste, sans véritable procédure de veille, sans volontarisme.

Le début de l'internationalisation : quels déclencheurs sont déterminants ?

La démarche d'internationalisation est souvent déclenchée par des opportunités externes et non planifiées. Les entreprises sont sollicitées par des partenaires étrangers, puis « se lancent ». Celles qui ont un projet d'internationalisation sont toutefois plus attentives que les autres aux opportunités.

Parmi les **déclencheurs déterminants**, deux se dégagent plus particulièrement. D'une part les connaissances du franchiseur en matière de développement, avec la connaissance des marchés, des opportunités pour le produit ou le service du réseau, celles des démarches et des techniques d'export, rassurent le franchiseur. D'autre part, un concept « facile à internationaliser » est un concept innovant, qui apporte une valeur ajoutée, que l'on est capable d'adapter, auquel est associé un savoir-faire maîtrisé, et qui est souvent un concept lié à « l'image de la France ».

Il n'existe **pas d'effet d'âge du réseau**. La distinction classique entre les produits et les services, même si les contraintes sont spécifiques, a peu d'influence sur les déclencheurs. Il existe en revanche un impact sectoriel du fait du **rôle de l'image de la France**, à mettre en avant, par exemple dans les domaines du luxe, de la cosmétique, de la nourriture. C'est en quelque sorte la « touche Bardot ».

Les clefs de succès à l'international

Les clefs du succès sont notamment l'**approche stratégique**, la **qualité de la relation de franchise** et la **disponibilité des ressources**. La sélection du partenaire est fondamentale. Il est nécessaire de transmettre le savoir-faire et de pouvoir « contrôler » le partenaire à travers le soutien et l'accompagnement. Les deux axes sont liés. Il s'agit de mettre en place une dynamique commune avec le partenaire. Il faut également savoir gérer la fin de relation. Il existe en effet des disparités importantes, au sujet des compétences, entre réseaux non internationalisés et réseaux internationalisés. Les ressources, même limitées, ont

un impact sur la qualité des rapports avec le partenaire à l'étranger et sur la performance. Majoritairement, les réseaux disposent d'un service dédié à l'international. Enfin, les compétences internationales en termes de maîtrise sont très inégales entre réseaux internationalisés ou non, par exemple sur la maîtrise de l'anglais des affaires, la bonne connaissance des règles de franchise dans les marchés étrangers.

1^{er} thème

La démarche internationale des franchiseurs de l'opportunisme à l'engagement

Quatre approches de l'internationalisation ont été discernées.

L'approche « opportuniste passive » est adoptée lorsque le marché national est le seul objet de la stratégie, que les sollicitations externes, ponctuelles et qui demandent peu d'investissement, sont les seules saisies. L'approche « opportuniste active » est appliquée lorsque le marché national est l'objet majeur, mais non unique de la stratégie. Les opportunités externes sont davantage stimulées, leur évaluation fait l'objet d'une étude plus complexe, des ressources sont allouées, mais sans service dédié à l'international. Les opportunités sont alors considérées comme un terrain d'apprentissage en vue d'une internationalisation ultérieure plus large. L'opportunisme du franchiseur a alors un impact négatif sur la qualité de ses relations avec ses partenaires étrangers et sur sa performance comparée à celle de ses concurrents. L'approche « volontariste internationale » est celle où le marché international est un objet à part entière de la stratégie, la prospection, la planification sont actives. Des ressources spécifiques sont allouées. Les échecs sont intégrés dans un mouvement de persévérance et de détermination. Enfin, l'entreprise garde un fort ancrage français. Enfin, dans l'approche « globale », le marché mondial est l'objet de la stratégie. La prospection, très poussée, se développe rapidement. L'objectif est de conquérir un grand nombre de marchés en profondeur. Les ressources ne sont plus centralisées seulement en France. Les marchés étrangers sont considérés comme des sources d'apprentissage et de retour d'expériences. La culture de l'entreprise est internationale. On n'hésite plus à décentraliser les fonctions de production et de management.

Cycle de vie des approches internationales

Certains déclencheurs motivent à s'engager davantage, notamment les tensions sur le marché domestique, les changements de politique managériale, voire les échecs et les difficultés rencontrées à l'étranger. La disponibilité de ressources, les compétences spécifiques notamment celles du commerce et du développement international, la maîtrise du savoir-faire notamment, aident à développer le volontarisme.

Débat

Denis Séguier insiste, lui aussi, sur la nécessité de mûrir le projet largement en amont de sa mise en pratique, d'aller au-delà de l'opportunisme. Cela passe par le fait d'acquérir un savoir-faire international. Il n'existe pas de voie royale, mais un

savoir qui s'acquiert avec l'expérience. Certaines questions doivent être posées en préalable : le savoir-faire va-t-il servir le marché ? Quelle est la taille du marché ? Quels sont les concurrents ? Sont-ils établis depuis longtemps ? Une opportunité peut être refusée, et il conseille enfin de rester actif vis-à-vis des pays à développement.

Richard Gigou intervient pour faire part de l'expérience du réseau Olly Gan. Celui-ci n'est pas encore développé à l'international. Actuellement, il connaît une croissance importante en France, mais un plafonnement de la croissance est à prévoir pour 2020. Afin de préparer l'avenir à moyen terme, une stratégie est en cours de mise en place. Le réseau n'est pas prêt, des propositions sont encore refusées, ce qui n'est pas toujours facile à défendre. Mais le projet d'exportation du concept est d'ores et déjà annoncé, et cela fait écho dans l'entreprise. Le réseau est en veille sur certains marchés. La motivation est forte, avec le souhait de partir dans de bonnes conditions, de trouver des partenaires de développement pour un projet ambitieux, avec de nombreux magasins. « Réflexion, préparation : de maîtres mots pour la réussite à l'international ».

2^e thème

Les différents modes de présence à l'international

Une très forte diversité des modes de présence à l'international

Les modes de présence à l'international présentent une large palette de choix. Plus de la moitié des réseaux a recours à au moins deux modes de présence à l'international. Les trois modes de développement dominants sont la master franchise, le franchisage direct et la filiale. Pour les réseaux qui n'ont recours qu'à un seul mode de présence, la franchise directe est choisie dans près de la moitié des cas.

Les processus de choix : des arbitrages

Le choix du mode de présence à l'international répond, dans la très grande majorité des cas, à des préférences très clairement établies, très précises.

Ces préférences sont basées en grande partie sur l'attitude des dirigeants. Les franchiseurs opportunistes ont cependant une hiérarchie moins claire par rapport au choix du mode de présence. Les choix dépendent également de la culture du réseau, de l'historique de son développement, des ressources disponibles et du modèle d'entreprise ; lorsque la filiale mobilise d'importantes ressources humaines, par exemple, ou lorsqu'un fort maillage du territoire est nécessaire.

Des arbitrages entre les modes de développement seront pris en fonction notamment du potentiel du pays cible, de la facilité de l'opération selon la proximité géographique et culturelle et les contraintes réglementaires, etc.

Le temps peut jouer sur le choix des modes envisagés initialement, notamment selon les ressources et les compétences acquises, les changements de stratégie, les effets d'opportunité.

Débat

Claude Nègre estime que les facteurs de succès ou d'échec à l'international ne sont pas liés au choix du mode de présence. L'étude confirme de précédents résultats : l'existence de prédispositions managériales et culturelles, qui

interviennent dans le choix d'un mode d'internationalisation d'un réseau de franchise.

De plus, l'étude met l'accent sur la dimension temporelle : plus l'expérience est grande, plus le réseau aura recours à différents modes d'implantation. Le degré d'implication et la prise de risques sont associés au choix d'implication sur le plan local. Les options sont plus ou moins risquées, nécessite plus ou moins d'investissements, le nombre d'interlocuteurs varie. Dans le spectre des modes d'engagement internationaux, le choix se fait au cas par cas, selon les pays et selon les partenaires.

Michel Choukroun s'interroge sur les éléments déterminants pour le choix des modes de développement.

Arnaud Lemonnier, parlant de l'expérience de son réseau, explique que le choix a toujours été du « sur mesure », en fonction des destinations. Le groupe est né il y a vingt-trois ans et le groupe avait six ans d'existence quand une opportunité s'est présentée pour une implantation en Allemagne. La stratégie du président de l'époque était de garder la main sur le produit, les *process*, le développement, même si c'était loin. Il s'agissait d'une logique de développement « par capillarité ». Il y a dix ans, un virage a été pris avec trois LBO (*Leveraged Buy-Out*) et la même équipe dirigeante. À chaque étape, des ajustements stratégiques ont été établis, mais sans changement fondamental.

B&B Hôtels est présent en Italie depuis six ans (quinze établissements en mode succursaliste), puis en Pologne. Au Portugal et au Maroc, il se développe sous la forme d'une franchise avec contrat d'exclusivité, et donc un partenaire unique, afin de garder la main sur l'opérationnel. Comment se mesure le succès ? Les indicateurs sont multiples : volume, taux d'occupation, vitesse de développement. Les résultats sont au vert ; les performances sont bonnes. Les difficultés rencontrées par le partenaire local se situent notamment lors de l'acquisition et dans la réglementation locale. D'autres modèles sont en cours d'étude, en *master franchise*, dans un pays européen. Des *joint-ventures* sont en cours d'étude au Brésil, en Inde ou en Chine. L'un des trois projets devrait se réaliser avant fin 2013.

Le choix du mode de présence à l'international s'arbitre en fonction des pays et des partenaires. C'est une force du savoir-faire de la franchise pour l'internationalisation : les outils existent, ils sont multiples.

3^e thème

Les choix de standardisation et d'adaptation de l'offre

Une très forte recherche de standardisation dans l'approche internationale

L'adaptation, si elle est perçue comme inévitable, doit être limitée. La perte de contrôle sur la qualité de l'offre et sur l'image de la marque est une préoccupation majeure. Certaines variables influencent le choix du franchiseur ; les différences observées entre les marchés, notamment culturelles et réglementaires. Dans ce cadre, la culture des affaires est un point important à ne pas négliger. Les variables portent également sur la catégorie du produit, plus ou moins difficile à standardiser, le positionnement (par exemple le luxe, le produit français), la

culture du franchiseur (par exemple en matière recherche de contrôle, ou de souplesse sur le marché national).

Une approche moléculaire

Quatre domaines d'adaptation ont été discernés : marque, *marketing-mix*, transmission-communication avec les franchisés, éléments du contrat de franchise.

Le cœur, invariable pour le franchiseur, souvent codifié, est entouré d'éléments périphériques qui peuvent être adaptés. L'étude souligne un faible niveau d'adaptation concernant ces quatre domaines, en particulier pour la marque.

L'adaptation du contrat de franchise doit permettre de se prémunir contre la fraude (sur les *royalties* par exemple) et à cause des différences dans les prestations fournies aux franchisés. Le montant des droits d'entrée est l'élément le plus variable, suivi par le pourcentage de *royalties*, le montant d'investissement moyen et la durée du contrat de franchise. La disponibilité des ressources disponibles et les comportements, la disponibilité des compétences en termes de techniques de commerce international permettent d'aller vers plus d'adaptation des termes du contrat.

L'adaptation des éléments de transmission et de communication est un point intéressant. Le master-franchisé est un acteur particulier, il est un initiateur. Il est tiraillé entre son propre questionnement (quelles sont les adaptations nécessaires à mon marché ?), la « lutte » avec le franchiseur pour le convaincre de ses adaptations (valeurs ajoutées). S'il rencontre un refus, deux types de situations défavorables risquent de se produire : l'autocensure ou la brèche dans le contrat de confiance. Cette tension peut mener à un malaise, ou agir défavorablement sur la créativité.

Débat

Pour **Laurent Poisson**, il n'existe pas de choix binaire, standardisation ou adaptation, mais une analyse moléculaire dans le détail. Pour simplifier, le franchiseur, dans la logique d'internationalisation, se situe dans l'équation suivante : d'une part la vitesse du développement (dans la logique commerciale, il faut adapter, mais avec un risque de perte de contrôle. Or la pérennité du développement n'existe que s'il y a un bon niveau de contrôle) ; d'autre part le contrôle du risque. L'équilibre de cette équation déterminera le niveau d'adaptation. L'international est fondamentalement très hétérogène. Chaque décision à ce sujet est liée à la situation des pays. Selon chaque destination, on choisira des sujets d'adaptation et un mode relationnel.

Pour en revenir à un « basique », la franchise est la duplication d'un succès, or les ingrédients du succès sont différents selon les pays.

Les questions que tous les franchiseurs se posent, y compris sur le territoire national, sont : les risques de dépassement, de perte de contrôle sont-ils trop forts ? Faut-il aller jusqu'au conflit ? Ces questions sont « l'essence même de la franchise ».

Ainsi, la franchise ne peut réussir que si l'on conserve le contrôle du concept de la marque.

Richard Gigou estime que la question de l'adaptation se pose également en France. Selon les régions, la localisation, en ville, centre-ville ou centre commercial, etc. Des standards, des procédures, des savoir-faire existent, mais on cherche également à conserver une agilité ; chaque partenaire a des choses à inventer, il est unique dans son projet. L'offre est adaptée en fonction des magasins. Si cela est vrai en France, c'est d'autant plus vrai à l'étranger.

Il faut donc *trouver le bon dosage entre standard et adaptation, en gardant le contrôle et l'agilité.*

4^e thème

De l'addition de valeur à la co-crédation de valeur : la dynamique commune

L'étude souligne deux grandes catégories de démarches de travail en commun pour deux organisations : la catégorie additive et séquentielle (le franchiseur développe un concept, un savoir-faire, et le transmet à son partenaire). Dans la seconde séquence, le partenaire déploie et crée de la valeur ajoutée.

Une typologie des activités de co-crédation entre le franchiseur et son partenaire étranger se décline en cinq catégories : la co-mise en place ; la co-adaptation des produits et des services existants ; le lancement de nouveaux produits et services ; la co-formation et l'apprentissage ; la co-gestion des échecs.

Les niveaux d'engagement du franchiseur dans la co-crédation sont différents. Le minimum est l'engagement commun dans l'adaptation des produits. Et la question peut être appréhendée du point de vue du degré d'engagement qui va d'un engagement total du franchiseur vis-à-vis du partenaire étranger à un travail en commun avec des échanges où le franchiseur se met en retrait, comme garde-fou, en « surveillance », dans l'intérêt de la marque et de l'intérêt financier.

Différentes postures sont alors possibles pour le franchiseur, allant de la passivité à la mise en place de procédures différenciées visant à surveiller et à aider le partenaire. Le partenaire, à l'inverse, peut solliciter le franchiseur pour des retours de bonnes pratiques, des conseils.

Certains éléments poussent le franchiseur à un plus fort engagement dans la collaboration, dans la dynamique commune. Dans l'approche passive, le partenaire choisi est le plus autonome possible. Plus on va vers une approche d'engagement, plus la co-crédation se développe. Dans la recherche de contrôle, l'implication est plus importante. L'engagement, enfin, dépend de la disponibilité des ressources, notamment humaines.

Certains éléments poussent le partenaire à un plus fort engagement dans la collaboration. En effet, la relation n'est pas linéaire : lorsque le partenaire a peu de ressources, il sollicite fortement le franchiseur ; lorsqu'il acquiert des ressources et des compétences, il devient un partenaire actif et sollicité. Beaucoup de partenaires étrangers sont de simples fonds d'investissement et non des entrepreneurs, ils n'ont pas besoin de s'impliquer considérablement. Il s'agit juste de prendre un concept et de le dupliquer, c'est le « drive entrepreneurial ».

Débat

Jean-Michel Illien dit utiliser souvent la métaphore de la « lune de miel » entre franchiseur et franchisé. Il s'agit d'un outil de management de la franchise qui apporte un éclairage différent sur les rapports entre les deux partenaires. Pour comprendre l'international, il faut d'abord étudier le niveau national. Le savoir-faire se décompose en trois étages : le savoir-faire non transmis, le savoir-faire transmis non négociable et le savoir-faire transmis et négociable.

La relation évolue dans le temps : la première période est la « lune de miel ». Il n'existe pas de tension. C'est une relation de type professeur à élève : je transmets le savoir à quelqu'un qui ne l'a pas. Ensuite, le franchisé acquiert des compétences, il devient expert. La relation est plus horizontale. Un changement de management doit se faire vis-à-vis du franchisé, sinon des tensions se développent dans le réseau. Comment cela se traduit-il à l'international ? Trois grandes différences existent : cette relation verticale professeur-élève va être inversée sur certains critères. Les pratiques sont mieux connues sur le terrain. L'adaptation se fait également dans le temps. D'un pays à l'autre, les ventilations et les choix stratégiques diffèrent. Des adaptations doivent se faire avec le temps également. Par exemple en termes de *casting*, car le profil recherché à l'étranger n'est pas toujours celui des franchisés sur le marché français. Leur manière de travailler sera nécessairement différente.

De manière générale, les entreprises et les réseaux de franchises doivent avancer, apporter des innovations. L'internationalisation consiste à enrichir un concept. Aujourd'hui, il s'agit d'une grande voie de développement de la franchise française.

Arnaud Lemonnier estime que la co-crédation de valeur est vécue, « on ne la nomme pas ». C'est une opportunité de drainer une clientèle qui a connu la marque par ailleurs et qui apporte un bénéfice économique. Il évoque en outre le partage des risques dans la co-crédation : l'opportunisme crée souvent une co-crédation de valeur, mais pas toujours un partage des risques. Or il est essentiel de partager les risques entre franchiseur et franchisé.

Nabil Ghantous ajoute que les franchiseurs ne sont pas toujours conscients de la valeur de leur marque. Cela comporte un risque d'échec financier pour le partenaire, mais également un risque de retour négatif pour la marque. Les franchiseurs ont différents niveaux de tolérance aux risques. Il est plus facile de tenter ce type d'initiative lorsque le niveau de tolérance aux risques est élevé. Il existe également une corrélation avec le niveau de ressources. La tolérance est d'autant plus grande que les ressources sont importantes.

Conclusion

par **Nabil Ghantous**

Les clefs du succès de la franchise internationale : un savoir-faire, un savoir-être.

Qu'est-ce que le savoir-faire international ?

Le savoir-faire traditionnel est nécessaire, mais insuffisant dans le cadre d'une ambition internationale. Il faut se doter de certaines armes, pour éviter certains échecs. Il existe trois piliers du « savoir internationaliser » dans la franchise : la

maîtrise des techniques du commerce à l'international ; la maîtrise des choix stratégiques (choix des pays cible, des modes de développement et du niveau d'adaptation, choix du partenaire) ; enfin la maîtrise de la gestion de la relation à tous ses stades, de la sélection du partenaire à la création d'une dynamique commune.

Le savoir-être international

Le savoir-être international exige de se doter d'une approche stratégique. Il faut éviter le « born global ». Se positionner dans une logique d'apprentissage, prendre le temps, utiliser l'expérience des premières implantations pour apprendre. Enfin, il faut être prêt à investir en termes de ressources.

Une perspective différente de la relation de la franchise

Nabil Ghantous propose, pour conclure, quelques pistes de réflexion. La relation de franchise à l'étranger présente des caractéristiques spécifiques. Il s'agit souvent d'un entrepreneur-investisseur plutôt que d'un exploitant, d'un groupe de taille égale ou supérieure en termes de ressources, d'expertise et d'expérience. Il est alors nécessaire d'aligner les intérêts des deux parties. Il est également essentiel de revoir les modes de recrutement, de transmission et de communication.

Claude Nègre présente ensuite la nouvelle recherche portée par le comité scientifique de la FFF, qui éclairera sur une priorité nationale, l'innovation :

« Quelles sont les conditions d'émergence et de diffusion de l'innovation dans les réseaux de franchise ? »

Le sujet est en cours de traitement par le laboratoire Crem (Centre de Recherche en Économie et Management) de l'Université de Caen. La restitution des travaux aura lieu en 2014.

Le « mot de la fin »

René Prévost estime nécessaire qu'il y ait une suite à cette réunion, que chacun ait envie, demain, de tenter l'expérience de l'international. Partir est une belle aventure humaine.

Plusieurs questions doivent se poser en préalable : en quoi mon métier domestique va-t-il faire la différence à l'étranger ? Quel est l'élément original de mon métier ? Quel doit être sa forme de développement ?

Les réseaux partent à l'international pour gagner de l'argent, mais en prenant le risque d'écorner l'image de marque du réseau national. Et il faut envisager la manière de gérer à court et moyen terme « la relation consumériste ».

De manière intransigeante, la marque doit être protégée, tout comme le savoir-faire. Durant la phase d'expérimentation, le concept doit être adapté, il s'agit d'un passage obligé. Le savoir-faire exporté à l'étranger appartient à celui qui le met à disposition, ce point est fondamental. Il faut s'appuyer sur des spécialistes - les avocats, les experts - et sur leur expérience. En quelques mots : « la vie n'est pas un long fleuve tranquille, mais elle est belle à vivre, les petits ruisseaux font souvent les grandes rivières ».

Il s'agissait aujourd'hui de la 15^e édition des « entretiens » de la Fédération française de la Franchise, accueillie pour la seconde fois au MEDEF, ce bastion de l'entreprise. Celui-ci doit faire cause commune avec le commerce. Pour que la France s'oriente vers l'objectif du cap de 2020, il est fondamental de faire jouer ensemble les synergies et les réflexions, de trouver des partenaires pour demain.

Il conclut sur un *objectif commun* « que 100 % des franchiseurs rêvent d'un développement à l'international » !

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