



fédération française de la franchise

Les Entretiens de la Franchise

27 novembre 2014

Avec le soutien de



FNTP

Fédération Nationale des Travaux Publics
La Maison des Travaux Publics
3, rue de Berri
75008 Paris

L'innovation, un moteur de croissance des réseaux de franchise ?

« L'innovation peut se définir comme un processus de création par l'entreprise d'une nouvelle offre et le résultat de ce processus. L'innovation est perçue comme un facteur-clé de survie des entreprises et peut prendre de nombreuses formes : technologiques, commerciales, méthodologiques, organisationnelles, mais aussi la mise en place de nouveaux produits ou services...

Mais qu'en est-il exactement dans les réseaux de franchise ?
Quelles sont les actions menées et les performances souhaitées ?
Quels sont les facteurs qui expliquent son émergence et sa diffusion ? »

*Les Entretiens sont animés par Pascal Le Guern,
Journaliste économique*

☒ ☒ ☒

Ouverture des Entretiens

René Prévost, Président de la FFF
Michel Roux Directeur du Développement Banques Populaires

Pascal Le Guern ouvre ce colloque organisé par la Fédération Française de la Franchise, et remercie les différents partenaires de la journée, les Banques Populaires, l'Express et Mood.

En guise d'introduction, il rappelle des fondamentaux liés à l'innovation : aujourd'hui, une entreprise qui sait se différencier des autres, au-delà de la qualité, au-delà de la célérité qu'elle peut offrir, se place sur le terrain de l'innovation. Sans elle, l'entreprise se fait rapidement dépasser par une concurrence dont les produits, les services, les modes d'organisation répondent mieux aux attentes des clients. La parole sera donnée, durant cette journée, à des franchiseurs et des franchisés.

⇒ Savoir anticiper, saisir les opportunités sont des maîtres mots pour rester dans la course aujourd'hui.

René Prévost, pour définir l'objectif de cette matinée, entame son propos avec un exemple, celui d'une émission télévisée dont le thème est « Tous ensemble ». La mobilisation de tous permet d'évoluer vers le succès. Le commerce est en mouvance, et qui n'innove pas recule. Les entreprises doivent aller de l'avant dans le commerce, dans la monétique, dans les produits.

❖ Les métiers ont changé. Subir ou réagir, il faut choisir. L'innovation aide à progresser.

Michel Roux rappelle que les Banques Populaires sont fidèles à la FFF depuis vingt ans, car elle est moderne. Ce mouvement leur ressemble : comme pour la FFF, il s'agit d'un réseau, et les problèmes s'y posent de la même manière que dans les activités de commerce des franchiseurs/franchisés. Les conseillers professionnels qui exercent en régions doivent comprendre la diversité des métiers, et c'est en partageant leurs travaux que l'on comprend les métiers des partenaires de la FFF.

❖ Les parcours des clients changent considérablement, les habitudes sont bousculées.

Parmi les nouveautés, il est possible de citer la monétique, le paiement par Twitter, une première mondiale.

Les Banques Populaires se préoccupent également des clients pour lesquels l'innovation est compliquée, notamment pour les petites entreprises, alors que leur autofinancement a déjà été consommé dans un laboratoire, par exemple dans un prototype.

Le chef d'entreprise a besoin d'aides, régionales et nationales. Il doit s'ouvrir à des capitaux investisseurs, à des financements innovants. Les Banques Populaires ont construit, en partenariat avec la Commission Européenne et la Banque Européenne d'Investissement, des financements de l'innovation, suivant une acceptation large du terme, y compris dans des processus de commercialisation. Une enveloppe de 250 millions d'euros a été obtenue pour le prêt nommé « Innover plus ». Elle est garantie par le Fonds d'Investissement Européen qui couvre la moitié du risque. Les prêts sont d'amplitudes diverses, allant de 25 000 € à 7 500 000 €.

- ⇒ Innover dans le financement pour épauler l'innovation.
- ⇒ L'innovation engage toute l'entreprise.

René Prévost remercie personnellement **Michel Roux** qui, il y a vingt ans, décidait que la Banque Populaire deviendrait un acteur essentiel des réseaux, dont celui des franchises.



Le commerce dans tous ses états, source des dynamiques d'innovation capables de produire la ville et la société nouvelles

*Enrico Colla, Professeur émérite Novancia Business School Paris.
Membre du Cercle de l'ObSoCo (L'Observatoire Société et Consommation)*

Enrico Colla remercie tous les organisateurs de cette importante manifestation, et en particulier le Président de la FFF. Il se concentrera, dans une première partie, sur les innovations apportées en réponse aux nouveaux comportements de consommation. En second lieu, il abordera les innovations des distributeurs répondant à ces nouveaux comportements d'achats.

Les facteurs d'influence directe sur le commerce

La croissance mondiale connaît une *stagflation*, un ralentissement de la demande lié à un pouvoir d'achat en baisse, d'où une concurrence très intense. Les *pure players* en sont l'une des conséquences. Ils dominent certains marchés, mettent en concurrence les magasins, les réseaux, les distributeurs. Dans ces circonstances, l'innovation est fondamentale. Elle pourrait être définie comme la découverte ou la création d'une demande profitable et des modalités de satisfaction de cette demande. Les secteurs les plus concernés sont les produits, les services, les structures, la culture, etc.

⇒ L'innovation doit être valorisée auprès du client pour pouvoir créer une différenciation, source de satisfaction et de fidélité pour lui.

Comportements de consommation : les tendances dominantes

Le client recherche notamment :

- ❖ Les bas prix, la proximité, avec économie de temps, d'efforts,
- ❖ Des services et des solutions,
- ❖ L'usage du produit plus que la seule propriété,
- ❖ Des émotions, des surprises et du plaisir,
- ❖ De la participation et de la coopération, avec les distributeurs, les producteurs,
- ❖ Des valeurs d'éthique, d'écologie.

⇒ Ainsi émergent de nouvelles formes de commerce et de nouvelles sources de valeurs.

⇒ Les entreprises se positionnent sur ces tendances pour se différencier. Elles doivent proposer une cohérence entre ces tendances.

Nouvelles attentes, nouveaux comportements, nouvelles réponses

Les réponses à la recherche des bas prix

- Les consommateurs veulent maîtriser leurs dépenses, trouver le meilleur rapport qualité-prix dans les produits et les services. Ils analysent, refusent le gaspillage, les fausses innovations. Ils veulent faire des « achats malins ». Ils perçoivent les hausses de prix. Ils en attribuent la responsabilité aux distributeurs et aux producteurs. La confiance en est affectée.
- Le prix juste est aussi celui qui prend en compte la protection de l'environnement. Le bas prix n'est donc pas le seul critère d'évaluation. La notion de « soft discount » a été introduite par une grande enseigne internationale de *hard discount*, avec davantage de produits de marque, de produits régionaux. Le *hard discount* a changé son modèle. Depuis les modifications apportées par la loi Galland ¹, l'écart de prix entre celui-ci et les grandes enseignes s'est resserré.
- Dans la catégorie *killer*, le bas prix est associé au choix. Le renouvellement de l'offre, l'ambiance sont importants également.
- Dans les formats spécialisés, une attention particulière est apportée à la décoration, au marketing sensoriel, à travers les couleurs, l'ambiance.
- La demande de proximité, d'accessibilité, de « *convenience* » doit être prise en compte. Il est possible également d'y répondre par une typologie de produits, par exemple des produits italiens ou asiatiques. Carrefour Market, à Milan, s'est installé dans une cour d'immeuble, c'est un magasin de voisinage, très peu visible depuis l'extérieur.

¹ Loi du 1er juillet 1996 sur la loyauté et l'équilibre des relations commerciales, dite « loi Galland ». <http://www.legifrance.gouv.fr>

- Parmi les produits non alimentaires, les formats de proximité se multiplient, dans la déclinaison d'un format plus général, pour davantage de spécialisation. Beaucoup de nouveaux formats apparaissent.
- L'E-commerce est favorisé par ces nouvelles tendances. La France voit exploser les *drive*, qui mélangent deux mondes : celui de l'E-commerce et celui du monde réel. Il s'agit, là encore, d'une forme de proximité, de transit. Le « click & collect » étend le bénéfice du *drive*. La livraison à domicile, jusqu'à présent peu rentable, doit être poursuivie. La livraison peut s'effectuer à partir des magasins et non des entrepôts, ce dernier modèle n'ayant jamais été rentable.
- Au-delà de la proximité physique se développe la proximité immatérielle, relationnelle, identitaire. Les magasins mettent en valeur les circuits courts, les coopératives régionales, les circuits directs, avec les produits de terroir, locaux, régionaux.

Les réponses aux demandes de services et de solutions

Les distributeurs enrichissent leur offre de services périphériques, pour faciliter et promouvoir l'achat, mais ils doivent évoluer vers des centres de solutions pour la vie quotidienne des clients.

L'usage du produit, au-delà de la seule propriété

Il s'agit d'offrir des effets utiles : assurer l'entretien du produit, le partage, l'économie d'énergie dans la maison.

Une offre de l'usage plus que de la propriété se met en place, car un produit n'est pas nécessairement utilisé tout au long de son cycle de vie. Il existe par exemple, sur internet, la vente d'habillement d'occasion, la location de chambres, d'outils. Cela se pratique également dans le covoiturage. Les distributeurs physiques réagissent également, ils innovent, avec le rachat de meubles usagés, la location de produits high-tech, d'électroménager, le leasing, le dépôt-vente.

Les réponses aux demandes d'achats agréables

Autour des achats agréables, qui suscitent émotions et plaisir, les **variables d'atmosphère** sont toujours utilisées pour enrichir l'expérience vécue au point de vente. Dans le domaine de l'alimentaire, de nouveaux supermarchés qualitatifs voient le jour, spécialisés dans les produits frais, par exemple ce « temple de la gastronomie », à Milan, logé dans un ancien théâtre. Il propose, avec une exigence de qualité, des recettes de cuisine, des gammes complètes de solutions repas, et offre la possibilité de déjeuner sur place dans un environnement d'exception.

Dans le secteur du non alimentaire, les magasins amiraux (*flagship store*), les *pop-up stores* se multiplient. Ils accordent une grande attention au *design*, ce sont parfois des magasins musées. Angelo Coppola, à Monza (Italie), vend des chaussures dans un décor luxueux imaginé par l'architecte Marco Rosa. De grands architectes sont de plus en plus sollicités pour créer des magasins, tels Norman Foster pour Prada, Renzo Piano pour Hermès.

Dans les *flagships stores*, ces porte-drapeaux de marques, le consommateur est dans certains cas totalement immergé dans un monde gigantesque et merveilleux.

- ⇒ Les limites de ces concepts peuvent être la lassitude, la banalisation des expériences, qui sont parfois imitables, coûteuses, difficiles à reproduire dans le monde virtuel.

La demande de participation, de coopération

Le client souhaite aller au-delà des expériences passives. Il demande des opportunités d'achat social, des interactions avec des groupes d'amis, avec des communautés d'élection. Cela peut se réaliser à travers la coopération et la communication, la participation des clients à la construction de son produit, y compris sous forme de jeu.

Les enseignes peuvent stimuler et capter l'implication active des clients selon le modèle dit de *Crowdsourcing*, avec des sites destinés aux inventeurs, une participation plus active à travers l'ouverture d'espaces de suggestion, de forums de discussion. Cela ne s'adresse pas à la multitude, mais la pratique est fréquente.

Les réponses aux exigences d'engagement éthique, social et environnemental

Les consommateurs considèrent positivement les distributeurs dont l'offre correspond à un engagement éthique, social et environnemental.

Deux types de distributeurs peuvent être distingués :

- les généralistes (ou *Goliath*) ont une stratégie de long terme, qui vise à diminuer la consommation d'énergie et le coût des transports. Des investissements, même en période de crise, contribuent à la réduction du coût, donc du prix. Ils s'engagent aussi dans une alimentation saine, dans la réduction du gaspillage, mais aussi dans la gestion des ressources humaines, dans les relations avec les PME, enfin dans l'offre de produits responsables, notamment *bios*.

Les possibilités de diversification, de segmentation sont multiples : produits naturels, santé, bien-être, commerce équitable, commerce bio, etc.

- ⇒ Les grandes enseignes souhaitent se donner une légitimité sur le plan environnemental, sur le plan social.

- Parmi les spécialistes (« Emerging Davids »), le secteur du bio est toujours en croissance. La part de marché la plus importante est assurée par la grande distribution, parce que le prix reste un facteur de choix très important. Mais ces ventes n'ont pas touché négativement les spécialistes. Les consommateurs habituels de produits bios fréquentent davantage ces derniers, et privilégient la qualité, le respect de l'environnement.

- ⇒ Le consommateur ne s'attache pas seulement au prix. Le commerce peut contribuer au bien-être de la société, en satisfaisant de mieux en mieux les attentes des consommateurs. Ces attentes vont aussi vers la volonté de co-création, de collaboration, de construction de projets, pour donner un sens à sa vie, notamment dans la relation aux autres.

Les innovations des distributeurs en réponse aux nouveaux comportements d'achats

Des innovations en *front-office* et *back-office* viennent en réponse aux évolutions démographiques et aux nouveaux comportements de consommation.

Le contexte technologique subit des changements très importants, avec un impact sur la *supply chain*, mais l'entité qui est à l'origine de la « marque/enseigne » a intérêt à garder le contrôle complet de celle-ci, notamment en termes de chaîne de valeurs. Cela concerne tant la production que le marketing, la distribution, le magasin. La frontière entre les différents acteurs est de plus en plus brouillée : de nouveaux acteurs peuvent détourner les flux de consommateurs, des logisticiens ouvrent des plates-formes en ligne, des magazines nouent des partenariats avec des sites d'E-commerce pour vendre des collections. Certains magasins concentrent à la fois la recherche et le développement, le service après-vente, des équipements de tests, une salle de restaurant, etc.

Dernier aspect du bousculement actuel par la technologie, la stratégie « omnicanal », qui devient incontournable face à des consommateurs de plus en plus nomades, équipés technologiquement, infidèles.

Les distributeurs doivent proposer différents canaux. Ils cohabitent dans la même enseigne. L'expérience globale de l'enseigne doit résulter d'une intégration de chaque canal. Le magasin est de plus en plus important. Il est incontournable pour l'expérience de l'enseigne et de son image, pour la satisfaction de l'attente hédonique et sensorielle. Il contribue à tisser le lien social, à travers notamment le vendeur, partenaire d'idées et de solutions, qui peut partager avec le client sa passion pour la marque. Est évoqué l'exemple d'un site internet marchand qui ouvre finalement un magasin, afin que le client puisse voir, toucher.

Prospective du secteur

Les frontières ne vont cesser de s'estomper entre les producteurs, les distributeurs et les consommateurs actifs.

Les organisations seront verticalement plus intégrées, spécialisées, et caractérisées par une multiplicité de formats et de canaux coordonnés entre eux.

Il existera probablement un nombre inférieur de magasins physiques, ils seront en général plus petits, plus spécialisés, plus connectés, stockeront moins de produits et proposeront plus de services, de conseils. Cela redynamisera le commerce urbain, dans les centres-villes et les zones péri-urbaines.

Les innovations doivent passer par l'encouragement de l'entrepreneuriat, les fédérations telles que la FFF. La recherche doit intégrer, de plus en plus, en amont le marketing et le design, en aval le vendeur et les consommateurs.

Pour connaître l'expérience réelle des consommateurs, le marketing doit se nourrir d'analyses de terrain, il doit suivre le consommateur dans ses parcours. L'analyse, l'interprétation des données sont des activités devenues de plus en plus critiques.

La tendance est celle de la relation individualisée avec les clients.

En conclusion : quelques conseils essentiels

Malgré le régime de croissance lente, Enrico Colla se dit optimiste.

Les acteurs de la distribution continueront à jouer un rôle important dans la vie des citoyens, à faire progresser leur bien-être, à condition de :

- Bien identifier les nouvelles tendances des comportements d'achats,
- Savoir mettre le client au centre des stratégies, dans un monde « omnicanal »,
- Maîtriser les compétences technologiques et managériales,
- Être au moins aussi rapide que le *pure player*.



L'évolution du savoir-faire du franchiseur, trois exemples d'innovations

Pascal Le Guern présente trois témoignages, trois savoir-faire.

Bart de Vreese, Directeur des opérations de Domino's Pizza France
Étienne George et **Jacques Godon**, franchisé et animateur IDF, Adhap Services
Benoît Lahaye, Président fondateur d'Attila Système

La relation franchiseur-franchisé au service de l'innovation

Pascal Le Guern indique en préambule que Domino's Pizza est présent dans 11 000 points de vente à travers le monde, dont 238 en France, où le concept est présent depuis 25 ans. L'enseigne emploie 4 000 personnes dans l'hexagone. Chez Domino's Pizza, la relation entre franchiseur et franchisé se construit sur l'expérience de l'autre, elle concerne les produits et les services. L'entreprise est très vigilante sur le contact avec le consommateur. Pour se différencier de la concurrence, Bart de Vreese présentera ici les innovations de Domino's Pizza.

Bart de Vreese estime qu'il est important, pour faire suite à l'intervention d'Enrico Colla, d'innover à travers le service. Domino's Pizza a mis en place un *SMS tracker*, car ce métier est basé sur la livraison et sur la vente à emporter. Le consommateur ne se rend pas forcément sur place. Lorsqu'il passe sa commande, lorsque le livreur se met en route, il reçoit un SMS. Cela rassure le client, un lien se crée. Chiffrer l'impact de ce service est difficile, mais il évite l'engorgement en magasin, il limite les appels, améliore finalement la satisfaction du consommateur. Un guide des bonnes pratiques a été mis en place pour les franchisés. Ils sont sensibilisés à la manière d'utiliser les SMS, en respectant la législation. En 160

caractères, il faut éviter les fautes d'orthographe et le message doit être fort. Des messages type sont mis à la disposition des franchisés.

Parmi les autres innovations, Bart de Vreese évoque la connectivité des clients. La distance entre le consommateur et le magasin a été fortement réduite. Des plateformes de commandes en ligne ont été développées, elles représentent presque la moitié des commandes. Des applis pour iPhone, tablettes et Android ont été développées parce que le cœur de cible est jeune, il a besoin de cette connexion.

Les innovations sont également initiées par les franchisés, qui ont des parcours différents les uns des autres. Dans un premier temps, un comité marketing prend en charge les relations avec les franchisés. Les évolutions y sont présentées, c'est un lieu de partage. D'autre part, les consultants, les auditeurs passant dans les magasins sont présents sur le terrain. Les expériences des uns et des autres sont remontées vers le franchiseur. La richesse de leur expérience est mise à profit pour rechercher l'innovation.

Pascal Le Guern fait remarquer que l'innovation se fait par les services. Se produit-elle par le biais des produits également ?

Bart de Vreese indique que l'entreprise tente d'innover aussi dans les produits, à travers la recherche de produits biologiques, régionaux. L'évolution du produit se fait dans l'idée de donner une identité plus locale, plus nationale de la marque. Même si la force de l'entreprise est avant tout une identité américaine. Il est possible de franciser davantage le concept, avec des produits spécifiques, pour renforcer le lien avec le consommateur.

⇒ L'innovation est un mot clé pour que le consommateur s'identifie avec la marque à travers les produits.

L'innovation au service du client

Pascal Le Guern rappelle quelques chiffres : 1 200 000 personnes dépendantes ont été dénombrées l'an dernier, et l'estimation est d'environ 3 millions de personnes pour l'année 2060. Le cœur de métier d'Adhap Services est la prise en charge de ces personnes en perte d'autonomie dans la vie quotidienne. Le premier centre a été créé en 1997, le réseau existe depuis 2001. Il innove dans différents domaines.

Étienne George présente une innovation produit et service, tournée à la fois vers les salariés et vers le client. Il s'agit d'une combinaison limitant le champ de vision, diminuant l'audition, raidissant les articulations, lestant les bras et les jambes. La plupart des sens sont donc altérés. Cela permet à celui qui revêt la combinaison de se glisser dans la peau d'une personne de 80 ans.

Jacques Godon, porteur de la combinaison, est accueilli dans la salle.

Il marche avec difficultés, lentement, doit se faire guider pour monter quelques marches. Son arrivée, spectaculaire, provoque une forte impression dans la salle.

Étienne George explique que cette innovation est née de la volonté de former au mieux les salariés à la prise en charge des bénéficiaires, qui sont pour 80 % d'entre eux en perte d'autonomie due à l'âge. Il fallait connaître les besoins du bénéficiaire pour adapter les gestes et pratiques des salariés.

Les franchisés sont à l'origine de l'invention, par l'intermédiaire d'un comité de suggestion qui se déroule en interne, où siègent cinq franchisés élus par le réseau. Ce comité a demandé à la tête de réseau, au service communication, de trouver une idée pour une communication nationale, utilisable au niveau local. La combinaison a été mise au point par un industriel qui souhaitait tester une série d'accessoires adaptés aux personnes vieillissantes.

Il s'agissait au départ d'un outil pédagogique de formation. L'ensemble des salariés, lors de leur parcours d'intégration à l'embauche, porte la combinaison. Ils doivent effectuer différentes démarches : comment se coiffer, porter un verre à la bouche, enfiler des bas de contention, se déplacer, se tenir à une rampe, etc.

Les conséquences de ces essais sont des prestations mieux adaptées, et le personnel fonctionne beaucoup plus en empathie avec les bénéficiaires. Par ailleurs, les aidants familiaux se rendent davantage compte de ce que vivent leurs parents.

Une vidéo est présentée, avec divers extraits de journaux télévisés, des témoignages de volontaires.

Étienne George indique que cette innovation a permis, par la suite, de communiquer sur ses pratiques en interne, et de participer à des opérations nationales, telles que le Téléthon, la semaine bleue. Des essais de combinaison ont été effectués devant la presse, cela a suscité de nombreux articles et reportages.

En un an, l'entreprise a communiqué « gratuitement » et la tête de réseau a économisé le double de son budget de communication. Le coût de la combinaison est de **1 200 euros**, amortis par la fidélisation des salariés en interne et par le retour sur investissement en termes de communication.

- ⇒ Cet outil à visée pédagogique, destiné à une utilisation interne, a finalement permis une ouverture vers l'extérieur, avec une mobilisation de la presse.

L'innovation organisationnelle

Pascal Le Guern présente ensuite Attila système, qui pratique de la maintenance et de la réparation de toitures. Le concept, né en 2003, est présent dans 43 agences en France et connaît un fort développement depuis 2009.

Selon **Benoît Lahaye**, l'innovation de son entreprise est fortement organisationnelle. Alors que le bâtiment est en forte baisse, le chiffre d'affaires d'Attila progresse notablement depuis quatre ans. Notamment grâce à son modèle de franchise, qui fourmille d'idées. La société, les modes de consommation changent. L'innovation doit être en adéquation avec l'environnement.

- ⇒ Les individus sont plus intelligents ensemble, ils consomment en réseaux, les informations circulent plus vite, les entreprises doivent s'adapter à cette évolution. Le modèle du réseau indépendant est très adapté à l'économie du monde actuel.

Attila cherche à mettre l'accent sur l'intelligence collective, sur l'implication du management, pour **capter, transmettre et adapter les idées nouvelles**. Ce système participatif peut faire peur, mais il reste organisé. Chacun peut participer à cette recherche. Une trentaine d'idées émergent chaque mois, ce flux est donc important. Il s'agit souvent de détails, mais leur assemblage permet un fort développement des résultats, un **chiffre d'affaires en forte progression**. Le quotidien, le management, la vision de l'entreprise s'en trouvent modifiés. Une dynamique est créée.

Les nombreuses pépites issues de ce travail concernent notamment les domaines de la stratégie, du marketing, de la technique. Lorsqu'une idée nouvelle est soumise au vote, le résultat est transmis en temps réel, avec des retours instantanés depuis le terrain.

- ⇒ L'innovation est un mode de pensée, elle doit être présente en permanence dans l'entreprise. Il faut avoir toujours la capacité d'échanger, de partager les idées, de croiser les données, puis savoir les mettre en œuvre. Le réseau est puissant par son intelligence.

Questions-réponses

- Le système de SMS de Domino's Pizza est-il automatisé ?

Bart de Vreese répond que le système est entièrement automatisé. La validation s'effectue par étapes : lorsque la pizza entre dans le four, lorsque le livreur part en livraison, le SMS est alors automatiquement envoyé au client.

- Est-il possible de préciser le système d'innovation d'Attila Système ?

Benoît Lahaye indique qu'il s'agit d'un système d'intranet. Il existe un onglet appelé « amélioration ». Lorsqu'un collaborateur souhaite faire une proposition, un SMS est posté en interne, le destinataire sait qui est l'expéditeur. Il clique sur « j'adhère » ou « je n'adhère pas ». Ces demandes sont donc reçues en direct.

- Existe-t-il des statistiques sur des demandes qui auraient été votées et refusées dans le réseau ?

Benoît Lahaye explique qu'une amélioration est en cours de mise en place. L'expérience fait ressortir que ce qui n'a pas été voté doit malgré tout être traité correctement. Un travail de pédagogie doit être fait auprès des équipes : si l'idée n'est pas retenue, elle n'est pas nécessairement inutile, mais n'arrive peut-être pas au bon moment. L'entreprise doit s'améliorer, remercier les personnes qui participent, donner plus de sens aux améliorations qui n'ont pas été traitées.

- Le rôle du franchiseur est de maintenir ses avantages par rapport à la concurrence. L'innovation est un outil pour y parvenir. Si celle-ci est apportée

par le franchisé, n'existe-t-il pas un risque que soit reproché au franchiseur, à terme, son manque d'implication ?

Selon **Benoît Lahaye**, croire que les bonnes idées viennent du franchiseur est un mythe. Il est en réalité un cooptateur d'idées, un leader qui guide l'ensemble des acteurs. Si le franchisé ne redoute pas que ses idées soient accaparées par le franchiseur, le système devient alors fédérateur.

Bart de Vreese affirme qu'il n'est pas aussi radical que Benoît Lahaye. Le franchiseur a un rôle à jouer dans l'amélioration du système, même si les franchisés ont des idées. Le franchiseur doit être fédérateur. Il est important de savoir écouter les franchisés, qui sont en contact quotidien avec le client, avec le consommateur. Il est vrai qu'ils ont de bonnes idées, mais c'est au franchiseur de les mettre en œuvre. Il faut observer l'évolution du marché, adapter les produits au quotidien, en interaction avec les franchisés.

Étienne George évoque la mise en place depuis deux ans, chez Adhap Services, d'un recueil de bonnes pratiques issues du terrain. Le système est plus archaïque que celui de Domino's Pizza, par exemple il ne possède pas d'intranet, mais toutes les suggestions sont reçues par la tête de réseau puis analysées par le comité de suggestion. Certaines propositions sont mises de côté parce qu'elles ne correspondent pas au concept du franchiseur.

☒ ☒ ☒

Présentation des meilleures innovations commerciales, Trophées SCOPS de l'Université Paris-Dauphine

*Valérie Renaudin, Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine
Responsable du Master Distribution et Relation Client*

Valérie Renaudin présente l'observatoire de l'innovation commerciale (SCOPS), mis en place depuis huit ans. La FFF y participe depuis sa création. La création de l'observatoire résultait du constat qu'il existait peu de propositions sur la manière de commercialiser une offre grâce à l'innovation.

Le fonctionnement de l'observatoire

Les étudiants du master Distribution et Relation Client sont fortement associés à l'observatoire. Ils pratiquent de la veille, dirigés par une équipe enseignante qui les aide à discerner les tendances profondes des points plus anecdotiques.

SCOPS traduit cinq catégories dans l'innovation commerciale :

- Services d'aide à la vente

- Concepts de vente
- Opérations promotionnelles
- Programmes relationnels
- Stratégies clients

Dans chacune de ces catégories, les secteurs classiques sont couverts, dans les domaines de l'alimentation, l'équipement de la personne, mais aussi les secteurs suivants : banque, assurance, immobilier ; énergie, mobilité, télécommunications ; luxe. Couvrir l'ensemble de ces secteurs produit une richesse considérable, fait apparaître des tendances.

Chaque année, les étudiants recensent environ deux cents innovations en France, et parmi elles, certaines sont sélectionnées. Finalement, trente innovations sont présentées devant 350 personnes, chaque étudiant présentant l'une d'elles en deux minutes. Un dossier complet est réalisé en amont.

Parmi les membres du jury sont représentés la FFF, le CREDOC, des journalistes et des entrepreneurs.

Valérie Renaudin présente alors trois innovations, sélectionnées par l'observatoire en 2013.

Trois innovations qui préfigurent le commerce de demain

- *Le catalogue enrichi 2.0 d'Ikea*

La « réalité augmentée » touche de plus en plus les entreprises, elle est de plus en plus réaliste. Ainsi, Ikea, leader de l'équipement de la maison, modernise son catalogue - dont le tirage est supérieur à celui de la bible - et tente de le connecter davantage, de le rendre plus interactif.

Une fonctionnalité de réalité augmentée a été ajoutée depuis l'année dernière. L'objectif est de pouvoir aider le client qui se demande si un produit, remarqué en magasin ou sur le catalogue, conviendra dans son logement. Il a la possibilité de voir les produits Ikea chez lui, en situation, à partir du Smartphone. Il est rassuré et peut préparer plus sereinement son achat, de manière plus fluide. De plus, le principe est amusant, à tel point que ces informations sont parfois diffusées sur les réseaux sociaux avec des détournements ludiques.

Les atouts du catalogue

- Il apporte un supplément d'information au client.
- Il facilite le processus de décision.
- Il limite les risques à l'achat.
- Il participe à la digitalisation de l'enseigne.

Pourquoi ce catalogue Ikea 2.0 préfigure-t-il le commerce de demain ?

Dans cet exemple, Ikea apporte au client une information supplémentaire, qui répond précisément à sa demande. Une continuité fluide est assurée entre le magasin, le catalogue et le logement du client qui prépare son achat. La réalité augmentée, connectée aux réseaux sociaux, devient crédible. Elle procure également une dimension pratique et ludique, moderne.

• *Le magasin connecté Darty, de Beaugrenelle*

L'E-commerce, seul, ne fonctionne pas. En Europe, 82 % des achats se déroulent encore en magasin. Mais l'E-commerce est essentiel dans la préparation de l'achat qui se fait en ligne pour 71 % des clients. De manière générale, on assiste à l'essor du comportement omnicanal chez les consommateurs. Il a été observé que ces consommateurs dépensent plus et se déplacent plus souvent en magasin.

Le souhait de Darty était que son magasin du centre commercial de Beaugrenelle soit connecté. Ainsi, dans ce magasin, des casiers « *click & connect* » sont mis à la disposition du public, des bornes tactiles en libre accès ou accessibles par le vendeur permettent un meilleur dialogue avec le client. Une innovation particulière est celle de l'atelier : le client peut y faire réparer son produit, qu'il soit acheté ou non chez Darty. 70 % des appareils sont réparés en une heure.

Le discours défendu par Darty est que le magasin a toujours été un professionnel du service après-vente, il restera un acteur de ce secteur quel que soit le lieu d'achat. Ce service, qui fonctionne par abonnement, permet de régler la plupart des problèmes à distance.

⇒ Darty sort de son rôle d'enseigne classique, de ses frontières d'origine, pour devenir la référence du service après-vente. Ce type de service est appelé à se développer.

• *Le 68, par Guy Martin, chez Guerlain*

Le 68, aux Champs-Élysées, est une boutique historique magnifique. Guerlain a souhaité renouveler l'accueil, en mettant l'accent sur la modernité. Un restaurant a été ouvert dans les lieux, tenu par le chef étoilé Guy Martin, dont la carte fait référence aux produits historiques de la marque Guerlain.

⇒ Ce monde du luxe, lui aussi, sort de ses frontières, s'ouvre vers l'extérieur. Il joue de l'expérience et de la surprise.

Le lien entre ces trois innovations est le commerce continu, qui allie l'omnicanal, la dimension relationnelle et la dimension « expérientielle ».

Être commerçant demain, cela signifiera maîtriser ces trois dimensions et les faire interagir, pour une expérience relationnelle et multicanal dans laquelle le magasin est un maillon central, mais réinventé.

⇒ Pour réussir demain, il faudra faire jouer toutes ces dimensions. Le magasin réinvente son rôle et la relation avec ses clients.

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

Une présentation des résultats de la recherche scientifique 2013/2014 mandatée par le Comité scientifique de la FFF.

Pascal Le Guern accueille une partie de l'équipe de recherche, composée notamment de :

- Catherine Allix-Desfautaux, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (IAE Caen)
- Nabil Khelil, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au CREM
- Anne-Laure Le Nadant, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (IAE Caen)
- Frédéric Perdreau, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Lyon / Saint-Étienne et chercheur à COACTIS
- Fanny Simon-Lee, Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'Université de Caen Basse-Normandie et chercheur au NIMEC (IAE Caen)

Ces cinq membres de l'équipe présentent ici les principaux résultats de l'étude. Ce travail a été mandaté et supervisé par le Comité scientifique de la FFF, qui existe depuis seize ans. Certains membres de ce comité viendront ponctuer la présentation de cette enquête par leurs questions.

Point sur la méthodologie de l'enquête

Anne-Laure Le Nadant remercie tout d'abord la FFF et son Comité scientifique, ainsi que son Directeur, Claude Nègre. Elle cite également Magali Chaudey et Muriel Fadaïro, de l'Université de Saint-Étienne, également membres de l'équipe de recherche.

L'enquête s'est déroulée sur six mois et quatorze mois d'étude ont été nécessaires pour en tirer les enseignements majeurs.

- Dans un premier temps, une enquête en ligne a été réalisée auprès de franchiseurs. 99 questionnaires ont été remplis, puis 14 entretiens ont eu lieu pour approfondir avec certains de ces franchiseurs.
- Dans un second temps, sept réseaux ont été sélectionnés, et parmi eux les données ont été collectées auprès de 48 franchisés.

Parmi les franchiseurs, l'enquête couvre une grande diversité de secteurs, d'âge des réseaux, mais aussi de profils des personnes interrogées, qui assument toutes des responsabilités dans les réseaux.

Parmi les franchisés, les enquêteurs ont choisi d'étudier des situations homogènes : il s'agit ici de petits réseaux, plutôt jeunes et en croissance.

Catherine Allix-Desfautaux poursuit l'exposé.

Différents types d'innovation

Quelques éléments de contexte de l'enquête

- L'âge des réseaux : l'âge moyen se situe autour d'une quinzaine d'années. La moitié des réseaux interrogés a moins de dix ans.
- La répartition sectorielle : tous les secteurs d'activités sont représentés. Les services à la personne et aux entreprises sont sur-représentés. Les secteurs du commerce et du prêt-à-porter sont moins représentés.
- Les différents types d'innovation : l'innovation est le propre des réseaux de franchise, elle est en premier lieu de la responsabilité du franchiseur, même si cela est aussi initiée par les franchisés.

Les **innovations les plus présentes**, dans l'enquête, concernent les produits et les services. 71 % des réseaux de l'échantillon ont introduit ce type d'innovations au cours des cinq dernières années. Cela peut se traduire, par exemple, par la création, dans le secteur du bâtiment, d'une structure métallique pour protéger le bois ; par l'invention, dans la restauration, de nouvelles pizzas ; par la mise en place, dans un secteur de service, d'un numéro d'appel SOS ; par un service de « vide-maison » proposé par un dépôt-vente. D'autres innovations touchent la commercialisation, l'organisation, et les procédés.

Les **innovations les moins fréquentes** se trouvent dans la chaîne logistique, les nouveaux concepts ou les nouveaux formats de magasin. Il est néanmoins possible de citer le développement du *drive*.

Les services spécifiquement dédiés à l'innovation sont peu fréquents : 37 % des réseaux sont concernés, avec un effectif moyen d'environ trois personnes.

⇒ L'innovation concerne en premier lieu le *front-office*, directement perceptible par le consommateur. Les innovations concernant le *back-office*, touchant par exemple les relations entre collaborateurs franchisés, sont également développées, mais sont moins visibles.

Enfin, les innovations sont en général améliorées au cours du temps, alors que les innovations de rupture sont moins fréquentes.

Les modes de diffusion privilégiés

En général, la diffusion s'effectue sur la base de formations spécifiques, de conventions annuelles, par le biais d'intranet, et sur la base de tests par unités. Le

recours à internet, les groupes de travail, sont moins utilisés pour diffuser les innovations.

⇒ L'objectif est le partage, le croisement des données liées à l'innovation, grâce à des structures adaptées.

Gilles Amédée-Manesme, membre du Comité Scientifique de la FFF, avocat au barreau de Paris, souhaite savoir si, parmi les franchiseurs enquêtés, la R&D est une préoccupation principale. Intégrer le digital dans les départements R&D n'est-il pas un enjeu majeur pour l'avenir des réseaux ?

Catherine Allix-Desfautaux estime qu'un service dédié semble indispensable à l'équipe, pour diffuser les idées et les bonnes pratiques. Cela dépend du type de structure, du secteur d'activité, de la personnalité des individus. La préoccupation reste encore insuffisante, alors qu'elle semble indispensable pour avancer. Le frein peut être le coût, pour le franchiseur comme pour les franchisés.

Gilles Amédée-Manesme observe enfin que ce savoir-faire créé est un actif du franchiseur, ce n'est donc pas nécessairement une dépense, en termes de comptes de résultat.

L'orientation entrepreneuriale : pratiques des franchiseurs

Nabil Khelil insiste sur le rôle fondamental de la posture entrepreneuriale dans l'innovation. La mesure peut se baser sur différentes dimensions de l'orientation entrepreneuriale : l'innovativité, la prise de risque.

Deux pratiques, deux orientations opposées :

- l'orientation entrepreneuriale : attitude proactive, innovante, avec goût pour le risque.
- L'orientation conservatrice : attitude réactive, imitable, aversion au risque.

Pour répondre à cet objectif, une typologie a été établie avec différents profils de franchiseurs, l'idée étant de distinguer quels sont les plus performants.

Il ne s'agit cependant pas d'une approche binaire. En général, les réseaux de franchiseurs cherchent à trouver un équilibre, un intermédiaire entre ces deux orientations, que la présente étude a cherché à identifier.

Des mesures psychométriques ont été utilisées pour mesurer les différents types d'attitudes entrepreneuriales possibles :

Proactivité ou réactivité, quelle position adopter ?

- Attitude proactive : volonté d'identifier, de saisir des opportunités d'affaires, pour acquérir ou renforcer une position de leader.

- Attitude réactive : réaction défensive, le franchiseur se recentre sur son marché de base. Il tente de réagir le plus rapidement possible à des changements d'environnement.

L'innovativité, une attitude

Deux attitudes se dégagent :

- Attitude traditionaliste : axée sur la commercialisation des produits et services « authentique » et qui conteste l'innovation.
- Attitude créatrice : axée sur la R&D, la recherche de nouvelles solutions, le leadership technologique et les innovations.

La prise de risque

La mesure s'effectue en évaluant si les franchiseurs sont prêts à investir sur des projets à rentabilité incertaine, dans l'espoir d'une performance supérieure.

Le cadre d'analyse consiste à identifier les différentes configurations de réseaux de franchise, et repérer celles qui sont équilibrées. Les mesures utilisées se basent dans l'enquête sur des indicateurs de performance mesurés sur cinq ans.

Quatre profils se dégagent parmi les franchiseurs, répartis entre deux grands types d'organisation :

Organisation innovatrice

- Les **avant-gardistes** (17 % de l'échantillon enquêté) : ils adoptent une attitude proactive, avec prise de risque, axée sur l'innovativité. Le franchiseur cherche à concevoir des concepts futuristes, qui se détachent du concept d'origine.

→ *performance très élevée*

- Les **inventeurs** (30 %) : ils sont centrés sur l'innovation, mais cherchent à équilibrer l'exploitation de nouveaux marchés tout en préservant le marché de base.

→ *performance faible*

Organisation traditionaliste

- Les **optimisateurs** (26 %) : ils adoptent une posture entrepreneuriale, avec une prise de risque, de l'innovativité. Ils sont centrés sur des innovations mineures par rapport au concept de base. Ils cherchent de nouvelles parts de marché ayant un lien avec le concept de base.

→ *performance élevée*

- Les **protecteurs** (27 %) : ils adoptent une attitude conservatrice, adoptant la standardisation et la normalisation, attachés à leur concept d'origine.

→ *performance faible*

En cherchant à lier position entrepreneuriale et performance, il a été constaté que les **avant-gardistes** et les **optimisateurs**, autrement dit les réseaux ayant adopté une posture entrepreneuriale, ont enregistré les meilleurs scores de performances. En revanche, les positions conservatrices voient leurs performances stagner.

Entre les deux extrêmes que sont les avant-gardistes et les protecteurs, les profils intermédiaires ont retenu l'attention des enquêteurs : les **inventeurs** (orientation hybride), qui apportent de l'innovation, mais obtiennent une performance faible, et les **optimisateurs** (orientation entrepreneuriale) qui apportent de l'innovativité (modifications mineures du concept de base) et peu d'innovation, mais affichent une performance élevée.

Comment utiliser concrètement ces résultats ?

Cette typologie peut être utilisée comme une grille d'analyse qui permettra aux franchiseurs de concevoir une trajectoire stratégique. La stratégie n'est pas statique, elle évolue selon le contexte, la diffusion de la culture entrepreneuriale. Cette grille peut être utilisée comme outil de communication collective dans l'entreprise, comme un tableau de bord qui fournit une vision synthétique.

Régis Pihery, avocat du cabinet Fidal, membre du Comité Scientifique de la FFF, intervient ensuite au sujet de la trajectoire stratégique. Entre optimisateurs et inventeurs, la première position est encouragée pour ses performances. Ce profil est-il viable à terme, ou est-il nécessairement temporaire, pour évoluer ensuite vers un profil davantage axé sur l'innovation ?

Nabil Khelil répond que l'évolution dépendra de la stratégie du franchiseur. L'optimisateur tente de trouver des avantages concurrentiels en termes de coûts pour rester compétitif, et travaille sur des différenciations mineures. S'il trouve là un équilibre, cette stratégie peut être conservée. En revanche, si un déséquilibre s'installe, le franchiseur risque de devenir protecteur. La pérennité des orientations entrepreneuriales permet de capitaliser les innovations mineures, pour atteindre finalement une innovation majeure, suivant un profil avant-gardiste.

Liens entre innovations et performances

Frédéric Perdreau reprend les concepts de performance et d'innovation entrepreneuriale qui viennent d'être présentés, pour observer si les données collectées corroborent l'existence de causalités.

Quelles causalités ?

- Causalité entre innovation et performance : l'effet de l'innovation est a priori positif pour la performance. Dans la franchise, une variable modère cette relation : le taux de franchise (c'est-à-dire la part des franchisés dans le réseau par rapport aux succursales). Elle est importante, notamment parce que les innovations d'un franchiseur ne vont pas systématiquement être suivies par tous les franchisés.

- Causalité entre, d'une part, l'orientation entrepreneuriale (c'est-à-dire la capacité à créer et saisir des opportunités), et d'autre part l'innovation et la performance.

Il faut noter qu'une variable d'expérience, dans le cycle de vie du franchiseur, peut influencer sur la performance.

La mesure de performance utilisée est fondée sur la déclaration du franchiseur au sujet de la croissance de la clientèle, du chiffre d'affaires, du nombre de points de vente. Pour trouver une mesure de performance plus objective, les enquêteurs se sont également basés sur des données comptables de rentabilité économique, de retour sur investissement.

→ le modèle a donc été utilisé avec deux mesures de performances : mesure déclarative et mesure comptable.

Mesure de performances sur la croissance

- Un impact positif de l'innovation sur la croissance est observé, mais seulement dans les réseaux où les taux de franchise sont faibles.
- L'orientation entrepreneuriale a des effets significatifs sur la performance, mais ici aussi existe une variable modératrice : les réseaux qui ont plus de six ans d'existence sont ceux qui en bénéficient.

Mesures de performances sur la rentabilité économique

Il s'agit ici de la rentabilité pour le franchiseur. La mesure est calculée à partir de données comptables. C'est seulement lorsque la part du taux de franchise est élevée que l'innovation a un impact positif sur la rentabilité économique, sur la performance, sur le retour sur investissement.

L'orientation entrepreneuriale n'a aucun effet sur la rentabilité économique, quelle que soit l'expérience du franchiseur. Elle a en revanche un effet positif sur l'innovation, mais seulement pour les réseaux qui ont une expérience.

Quels enseignements tirer de ces résultats ?

- Élément important à prendre en compte par les franchiseurs, cultiver l'esprit entrepreneurial. Dans les réseaux établis depuis plus de six ans, l'esprit entrepreneurial a un impact positif sur la performance et l'innovation.
- Les différentes innovations apportent des gains différents : les innovations tournées vers le client (*front-office*) ou vers la chaîne logistique, et les procédés (*back-office*). Les secondes n'ont pas d'impact sur la croissance du réseau, mais en ont sur la rentabilité de celui-ci. Les innovations *front-office* peuvent être le support d'une stratégie de croissance si le taux de franchise est modéré, et amener une rentabilité plus forte si le taux de franchise est élevé.

Différences de perception de l'innovation entre franchiseurs et franchisés :

- Les points de convergence

Ils existent, mais seulement sur quelques axes, par exemple l'effort d'innovation fourni pour le franchiseur est évalué de la même manière par le franchiseur et les franchisés, mais uniquement pour les innovations concernant le *back-office*. Une même vision est aussi partagée sur quelques modes de diffusion de l'innovation, par exemple chacun reconnaît que l'intranet est un mode de diffusion important.

- De nombreuses différences de points de vue sur l'innovation

L'effort n'est pas vu de la même manière sur les innovations *front-office*, et il existe des asymétries de perception entre franchiseur et franchisés. L'une des causes de cette asymétrie est la vision plus surplombante du franchiseur. C'est aussi l'arrivée récente de certains franchisés, qui se trouvent encore dans une relation de dépendance vis-à-vis du franchiseur. Enfin, il existe une asymétrie de position vis-à-vis de l'innovation : les franchiseurs ne reconnaissent pas nécessairement l'effort du franchisé.

Pourquoi ces différences de perception ?

La question préalable était que peut-être, il n'existe pas la même orientation entrepreneuriale entre franchiseur et franchisés. Les résultats observés n'expliquent pas ces différences. En revanche, les différences de croissance entre le franchiseur et les franchisés expliquent ces différences de vision sur l'innovation.

Conclusion

L'innovation est toujours bénéfique pour le franchiseur et son réseau, en termes de croissance ou de rentabilité, mais des différences de perception sont très nettes entre franchiseur et franchisés, parfois importantes.

Éric Luc, expert comptable chez Fiducial, membre du Comité Scientifique de la FFF, constate une dualité : le franchiseur choisit des stratégies d'innovation favorisant la croissance et le développement, ou la rentabilité. Mais pourquoi ne pas choisir des innovations favorisant les deux à la fois ?

Frédéric Perdreau répond que certaines innovations ne favorisent que l'un des deux aspects. Certains réseaux réussissent effectivement à bénéficier des deux, croissance et rentabilité, mais à des moments différents.

Comment faire émerger des idées nouvelles dans le réseau ?

Fanny Simon-Lee se demandera comment capter ces idées nouvelles dans le réseau, et comment faire en sorte qu'elles deviennent rentables.

La naissance du réseau de franchise émane souvent d'une idée innovante venant de l'expérience, de l'expertise du patron du réseau. Lorsque le réseau gagne en ampleur, en maturité, le processus doit être plus formalisé pour continuer à alimenter le réseau.

Ces idées nouvelles viennent le plus souvent d'actes de transposition : une idée piochée à l'extérieur, par exemple à l'étranger, qui doit être adaptée aux contraintes locales. Il est nécessaire de profiter de l'expérience des franchisés pour adapter les idées dans le réseau, les construire en collaboration, les transformer, suivant des expérimentations permettant de vérifier qu'elles sont adaptées au contexte local.

Pour accroître les idées nouvelles, quelques recommandations

- Faire varier les profils des personnes associées : animer des sessions d'innovation associant des professionnels aux profils diversifiés.
- Favoriser les échanges autour d'expériences vécues dans d'autres domaines : groupes de pratique, salons, personnes qui ont les mêmes problématiques dans d'autres domaines d'activité.
- Identifier, au sein du réseau, des points de relais de l'information, par exemple un animateur de réseau, mais aussi d'autres franchisés, avec une parole plus libre.

Comment capter les idées venant du réseau ?

Des différences ont été constatées entre ce que disent les franchiseurs et les franchisés. Les franchiseurs estiment généralement que les idées provenant des franchisés sont bien relayées. Or, 47 % des franchisés interrogés n'ont pas cité la tête du réseau ou les animateurs comme source d'échange de solution, d'idées ou de promotion d'innovation. Toutes les idées, tous les problèmes ne sont donc pas nécessairement identifiés par la tête de réseau. Certains passent directement par d'autres franchisés, sans passer par la tête de réseau.

Malgré tout, la présence de l'**animateur, personnage clé** dans les réseaux, favorise la fréquence des innovations, le jeu de relais. Il existe une relation positive entre sa présence et la fréquence des innovations dans le réseau.

Comment renforcer le rôle de l'animateur ? Existe-t-il d'autres outils ?

- Mettre en place des plates-formes d'échanges d'idées et sessions en face à face, pouvoir poser des questions. Le face à face permet de co-construire sur ces idées nouvelles, ce que l'intranet ne permet pas. De manière plus classique, la mise en place desdites sessions, par exemple, permet ces échanges pour adapter l'innovation au réseau de franchise.
- Utiliser des visuels, des prototypes, des maquettes pour communiquer avec les franchisés. Les mots ne suffisent pas toujours. Est ici cité l'exemple de la présentation de la combinaison faite précédemment, de photographies de mise en situation.

- Renforcer le rôle de l'animateur de réseau. Peuvent notamment lui être fixés des objectifs chiffrés en termes d'idées nouvelles (par exemple quatre idées nouvelles par mois à faire remonter vers la tête de réseau). Il permet de formaliser davantage ces idées. Il joue le rôle de relais, en montrant au franchisé qu'il peut prendre des risques, proposer des idées nouvelles, que le franchiseur le soutient dans cette démarche.

Comment motiver les franchisés à émettre et à adopter des idées nouvelles ?

Il n'existe pas de facteurs de motivation extrinsèque. Les études précédentes ont fait apparaître que les récompenses financières seraient plutôt néfastes pour la créativité, n'inciteraient pas à sortir des sentiers battus.

Ce qui motive, en revanche :

- La **reconnaissance des pairs**. Cela peut se concrétiser par des concours, des challenges.
- La reconnaissance par des experts à l'extérieur de la franchise.
- La parole entre franchisés : ils font face aux mêmes problématiques, se font facilement confiance.
- Les supports « clé en main », les formations pour les équipes de franchisés, le support client.

Faut-il formaliser un processus d'innovation ?

Parmi les réseaux interrogés, il existe peu de processus de formalisation des idées nouvelles. Il existe parfois des comités où les innovations sont traitées.

Les franchisés redoutent que l'innovation induise une perte d'autonomie, de marge de manœuvre, ce qui constitue un frein majeur à l'adoption de nouvelles idées.

⇒ Impliquer davantage les franchisés dans l'innovation, pour réduire l'appréhension.

Quelques étapes importantes :

- À qui transmettre les idées nouvelles ?

L'animateur peut les recevoir. Une série de questions peut être établie pour cadrer la démarche, comprendre en quoi l'idée peut apporter un avantage à la franchise.

⇒ Il est indispensable de transmettre au franchisé un retour sur les idées qui n'ont pas été sélectionnées, pour qu'il ne doute pas de sa capacité à émettre des idées nouvelles.

- Préciser ce que sont les mauvaises pratiques
Les mauvaises pratiques sont celles qui posent un problème dans la relation avec le client, ou qui ne sont pas en adéquation avec le concept de la franchise,

- Il est nécessaire d'imposer un rythme à l'innovation, qui doit rester cependant raisonnable. Des bases de données, sorte de viviers d'idées, peuvent être développées, grâce auxquelles certains éléments qui ne peuvent être utilisables immédiatement resteront néanmoins disponibles. Ceci permet de conserver un rythme contenu et soutenu d'innovation.

Les facteurs d'émergence et de diffusion de l'innovation

- L'innovation peut coûter cher. Pour réduire les frais de R&D, il est possible de travailler sur des modèles ouverts d'innovation, avec des partenaires, des clients, voire avec « la foule », i.e. s'adresser à un public aussi large que possible pour trouver des solutions. Une plate-forme en ligne peut être ouverte, par exemple.
- Communiquer pour montrer que la franchise est innovante.
- Donner une seconde vie aux idées d'innovation : par exemple, dans l'un des réseaux interrogés, le franchiseur dépose de nombreux brevets. Lorsque ceux-ci sont en fin de vie, ils sont revendus à de grandes chaînes de distribution. Il faut, dans ce cas, insister sur la pédagogie auprès des franchisés, donner de l'information au réseau.

Penser ces nouveaux *business models* est devenu d'autant plus important avec le développement de la vente en ligne et de la consommation collaborative. Parmi les questions qui doivent se poser, quelles valeurs sont dégagées par les produits des ventes, et par d'autres modèles de revenus tels que les licences, et comment restituer cette valeur aux franchisés ? De nombreux réseaux de franchises tentent de passer par ces nouveaux modes d'achats.

⇒ Penser l'innovation de manière ouverte, au sein du réseau de franchise, mais également avec d'autres partenaires, d'autres entreprises.

Odile Chanut, professeur de l'Université d'Aix-Marseille, membre du Comité Scientifique de la FFF, prend ensuite la parole. Sa question s'adresse à Fanny Simon-Lee et porte sur les modes de diffusion des innovations au sein des réseaux. Quels conseils peuvent être donnés au niveau managérial pour aider les têtes de réseaux à diffuser les innovations, et pour que l'ensemble du réseau puisse les adopter ? Des typologies d'innovations variées ont été évoquées : *front-office*, *back-office*, innovation de produits, de formats, innovations organisationnelles ou juridiques, innovations de ruptures, incrémentales, mineures ou majeures. Différentes sources d'innovation ont été citées également, avec les franchiseurs, franchisés, partenaires et clients. Les méthodes de diffusion diffèrent-elles selon les types d'innovation ?

Fanny Simon-Lee souligne au préalable qu'un lien existe entre ces différents types d'innovation. Lorsque de nouvelles offres commerciales sont mises en place, il faut pouvoir anticiper sur de nouveaux modes organisationnels. Lors des entretiens, certaines différences ont toutefois été remarquées. Il existe un recours plus important aux clauses contractuelles pour les innovations organisationnelles. Les franchisés, après un temps de formation, d'adaptation des pratiques, doivent

adopter ces nouvelles pratiques. Pour des innovations plus incrémentales, concernant l'offre, par exemple, le franchiseur travaille plus sur la persuasion du réseau, avec la mise en place de challenges. C'est le facteur financier qui est important ici : il faut réussir à démontrer au franchisé que l'innovation a permis à d'autres franchisés d'augmenter le chiffre d'affaires de manière notable.

Il existe également des différences dans la manière dont les innovations sont testées : unités pilotes pour des innovations demandant davantage de maturation ; tests effectués chez des franchisés expérimentés qui peuvent jouer un rôle de relais ; groupes de travail sur l'impact des innovations de rupture, en termes de formation d'équipes, financiers et techniques, qui travailleront sur les retours d'investissement. Sur des innovations plus incrémentales, la tête de réseau peut diffuser plus rapidement pour l'ensemble du réseau, sans passer par la phase de test.

Conclusion de l'enquête

Delila Allam, Maître de conférences à l'Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne, rappelle que des études avaient été menées en 1999 et 2001, qu'elle avait coordonnées. Elle propose trois pistes, et deux questions pour tirer parti de ces résultats.

- Première piste (annoncée en 1999, et 2001) : l'innovation se construit, elle ne se décrète pas. Il est nécessaire de faire le pari de l'intelligence collective. Il existe une conception du réseau comme un actif immatériel, qui est le support de cette intelligence collective. Cela est réaffirmé à de nombreuses reprises dans l'enquête.
- Seconde piste : le rôle de l'animateur, qui est une personne « ressource ». Il joue un rôle de coordination horizontale et pas seulement verticale. Ici aussi, l'idée est de coordonner les pairs. Il peut diffuser, construire et défendre l'innovation.
- Troisième piste : la franchise est une forme entrepreneuriale collective. Le franchiseur doit être le leader et le coordinateur, car le développement ne peut se faire uniquement de manière verticale.

Delila Allam, pose ensuite ses deux questions : existe-t-il des exemples de spécificités entrepreneuriales selon les secteurs ? Existe-t-il une distinction dans la dynamique entrepreneuriale entre la franchise en BtoB (service aux entreprises) et la franchise en BtoC ?

Nabil Khelil, pour répondre à Delila Allam, constate une forte hétérogénéité parmi les réseaux de franchise avant-gardistes, en termes d'âge et de secteurs concernés. Ces spécificités ne semblent donc pas jouer sur la dynamique entrepreneuriale.

☒ ☒ ☒

Débat et premiers éléments de conclusion

Une intervenante du public constate que la franchise fourmille d'idées. Des innovations sont-elles abandonnées, parce qu'elle se révélant plus coûteuses que rentables ?

Fanny Simon-Lee répond par la négative. Au contraire, le constat dans la franchise est que les idées sont très vite abandonnées. Le parcours est rapide, à tous les stades : poser la question du retour d'investissement, tester l'idée, évaluer le coût de mise en œuvre, recevoir les retours des franchisés. Le risque, alors, est de moins favoriser les innovations de rupture, qui exigent des investissements longs, plus incertains. L'idée est moins de provoquer de grandes ruptures que de garder une longueur d'avance sur les concurrents.

Claude Nègre, Directeur du Comité Scientifique de la FFF, propose alors de premiers éléments de conclusion.

Il remercie tout d'abord l'équipe de recherche, qui a été suivie pas à pas durant quatorze mois. Son travail ouvre de nombreuses pistes de réflexion.

Il souhaite évoquer en quelques mots l'avenir de la recherche commanditée par le Comité scientifique. La recherche doit être utile aux acteurs de la FFF, aux managers de réseaux, aux franchisés.

Le Comité scientifique suggère des thèmes généralistes, qui préoccupent les managers de réseaux au quotidien : les savoir-faire qui avantagent par rapport à la concurrence ; la multi-franchise ; franchise et culture managériale, etc. Parfois, les sujets abordés sont davantage ancrés dans le contexte économique, à travers des préoccupations touchant à l'environnement.

Ces réflexions ont inspiré les deux prochains thèmes sur lesquels seront sollicitées des équipes de recherche :

- La première thématique est basée sur le constat suivant : les têtes de réseaux changent souvent de mains, et la variabilité du capital de la structure franchisante influe sur la gouvernance des réseaux. Le thème choisi est donc :

« Variabilité des structures capitalistiques franchisantes
et incidences sur la gouvernance des réseaux »

Ce thème, en cours de traitement, est abordé par une équipe mixte : l'IESEG (école de management de Lille) et le laboratoire IREA (Institut de Recherche sur les Entreprises et les Administrations) de l'Université de Bretagne-Sud. Les résultats de cette étude seront rendus en 2015.

- L'autre thème proposé est :

« L'indépendance des franchisés comme condition de la franchise »

Il existe, en effet, des incursions fréquentes du droit du travail dans la relation de franchise, dans le contrat de franchise, et certaines situations peuvent être dévastatrices pour des réseaux bien établis : certains franchisés cherchent à être considérés comme des salariés, et les franchiseurs sont potentiellement exposés, de ce fait, à se voir qualifier de succursalistes.

Les professionnels se battront pour **revenir aux fondements conceptuels de la franchise**, pour rétablir cette idée simple : le fait de choisir une activité commerciale et de l'exploiter sous le statut de franchisé répond au **libre arbitre entrepreneurial** de celui-ci, ce qui ne peut en aucun cas être assimilé à une position de salarié.

La thématique est actuellement soumise à un appel d'offres, elle sera traitée en 2015 et présentée lors des entretiens de 2016.

Claude Nègre conclut son intervention en rappelant que ces entretiens sont les 16^{èmes} entretiens de la franchise. Seize rapports ont été produits, treize laboratoires universitaires ont été sollicités et 65 enseignants-chercheurs ont été mobilisés. Tous les rapports sont disponibles sur le site de la FFF, en français et en anglais.

Il remercie tous les franchisés et tous les franchiseurs qui répondent aux questionnaires et participent aux réunions, consacrent une part de leur temps à la recherche, qui ne saurait se faire sans eux.



Conclusion des Entretiens

Le Président **René Prévost** conclut cette matinée, qui fut riche en informations. Il remercie Pascal le Guen.

L'intention de cette matinée était de traiter l'innovation de la manière la plus opérationnelle possible. Une heure et demie d'intervention pour présenter quatorze mois de travail n'était pas un exercice aisé, il souhaite par conséquent féliciter l'équipe qui s'est acquittée de cette tâche.

Plusieurs pistes ont été évoquées durant cette matinée :

- **L'E-commerce** est une donnée essentielle de l'innovation, les recherches actuelles de la FFF prennent en compte ce paramètre. Le grand patron de Google Europe, dans un échange récent avec René Prévost, estimait que l'iPhone est dorénavant bien plus qu'un simple téléphone, il est devenu un auxiliaire de vie.

- La **théâtralisation des commerces** se développe. Il faut donner aux clients l'envie de saisir une partie du tableau mis en scène dans les boutiques.
 - **L'humain** est un facteur essentiel pour la réussite de tous ces projets. Cela signifie :
 - Réfléchir aux rapports entre franchiseur et franchisés
 - Réfléchir aux relations entre les différents partenaires
 - Ne pas oublier le consommateur, qui décide où il souhaite investir son argent.
 - La **citoyenneté**, l'innovation dans l'**environnement** sont des pistes des succès de demain.
- ⇒ L'innovation doit être permanente, quotidienne. Qui n'innove pas aura demain des difficultés à protéger son concept. L'innovation est une prise de risque, mais ne pas innover est bien plus dangereux. Anticiper les évolutions des secteurs d'activités, des besoins des clients, est primordial.

René Prévost remercie tous les intervenants de cette matinée, ceux qui ont contribué à la réussite de ce colloque et plus particulièrement les universitaires, les experts de la fédération, Denis Séguier, chargé du comité scientifique au conseil d'administration, ainsi que l'ensemble des permanents de la FFF.

Il donne rendez-vous pour l'année prochaine, rappelant que le thème choisi, qui porte sur les changements capitalistiques des têtes de réseaux, est important pour une bonne coordination dans les réseaux de franchise.



Actes réalisés par

Onciale

5, rue Barbette
75003 Paris

T : 01 44 54 55 11

F : 01 44 54 55 15

onciale@onciale.fr

www.onciale.fr