



Les Entretiens de la Franchise

22 novembre 2017

Avec le soutien de nos partenaires



Palais Brongniart

Les réseaux de franchise doivent-ils craindre l'essor de la consommation collaborative ?

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

☒ ☒ ☒

Ouverture des Entretiens

Michel Bourel, Président de la FFF
Florence Soubeyran, Responsable Commerce et Franchise, Direction du
Développement Banques Populaires Groupe BPCE

Pascal Le Guern est heureux d'accueillir les participants à cette édition 2017 des Entretiens de la Franchise, organisés avec le soutien du Groupe Banques Populaires et de L'Express. La consommation collaborative est fondée sur le partage ; l'usage y prédomine sur la propriété ; internet comme les réseaux sociaux sont son terrain de jeu ; et elle tend à supprimer les intermédiaires, jusqu'à créer une économie C2C. De plus en plus de consommateurs font en effet appel à d'autres consommateurs plutôt que de se tourner vers des professionnels et notamment vers les réseaux de franchise. Faut-il craindre l'impact de l'économie collaborative sur le commerce, les circuits de vente habituels, et les réseaux de franchise ?

Michel Bourel, président de la Fédération Française de la Franchise (FFF), explique le choix de ce thème. La FFF organise chaque année des Entretiens dans le but d'enrichir les débats et d'échanger entre professionnels et universitaires sur les résultats de la recherche scientifique. La FFF considère qu'elle doit anticiper les évolutions pratiques et le devenir de la franchise. Tout réseau a en effet le devoir de rester performant et de mener à bien des stratégies pertinentes : à ce titre, face à l'essor grandissant de la consommation collaborative, la FFF ne pouvait se satisfaire de « constater » sans proposer une analyse et une réflexion utiles à tous les réseaux. L'ambition est ici de communiquer avec les adhérents, de mesurer les impacts sur la franchise, de lancer des pistes de réflexion, de s'interroger sur l'adaptation des concepts pour améliorer la performance sur le marché, et de favoriser la qualité des relations entre franchiseurs et franchisés.

Michel Bourel rappelle également que tous les rapports des précédents entretiens sont à la disposition des adhérents, condensés dans un ouvrage dédié, et dans leur entièreté sur le site internet de la FFF. Il tient à remercier les partenaires Banques Populaires, L'Express, et les nombreux participants pour la 20^{ème} année de ces Entretiens.

Pascal Le Guern donne la parole à **Florence Soubeyran**, responsable Commerce et Franchise, Direction du Développement Banques Populaires Groupe BPCE. Elle s'exprime sur les raisons de ce partenariat long de plus de 20 ans. La Banque Populaire est en effet convaincue de la pertinence du modèle économique de la franchise. Riche d'innovations, il se nourrit régulièrement de ces travaux de recherche qui apportent à tous des outils de réflexion. Les Entretiens permettent d'accompagner les décisions stratégiques, de mieux rayonner et d'engager une dimension prospective essentielle.

Par ailleurs, pour la 14^{ème} édition de l'Enquête annuelle, toujours effectuée en partenariat avec L'Express et le CSA, le format de restitution change : au lieu de livrer tous les résultats conjointement, ils seront diffusés de manière thématique et séquencée avec un mini rapport, permettant ainsi de communiquer plus

longtemps et d'élargir la cible. Le premier volet est sorti fin octobre, et le deuxième sortira demain.



Quelle tendance économique pour la France dans les 5 ans à venir ?

*Denis Ferrand, Économiste,
Directeur Général du Centre d'observation économique et de Recherche pour
l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises (Coe-Rexecode)*

Pascal Le Guern accueille et présente Denis Ferrand, économiste, Directeur Général du Centre d'observation économique et de Recherche pour l'Expansion de l'économie et le Développement des Entreprises (Coe-Rexecode), afin d'étudier les défis à relever pour renforcer la croissance.

Denis Ferrand précise que les économistes ne font pas réellement de prévisions, mais qu'ils indiquent des tendances fortes, qu'il invite à regarder « à l'échelle française », dans un contexte international. De nouveaux acteurs émergent, et remettent en question des modèles, suscitant des adaptations. Il convient de prendre en compte l'environnement général et ses transformations majeures avant de discuter les impacts de ces évolutions sur les métiers de la franchise.

Le climat actuel peut être qualifié de « douce euphorie émollissante » : partout dans le monde la croissance est revenue, c'est la première année depuis 10 ans qu'aucun pays, hormis le Venezuela, ne connaît de récession. Le contexte est exceptionnellement bon, avec une croissance de 4 % (moyenne mondiale), tandis que sur les 40 dernières années, elle n'était que de 3-3,5 %. Si ce contexte est satisfaisant, partout dans le monde la croissance est toutefois inférieure à ce qu'elle était lors de la période 2004-2016. Il s'agit d'un changement fondamental dans la composition de l'économie mondiale : les économies les plus récentes croissent plus que les autres et génèrent un effet de masse, à l'instar de la Chine. Ce contexte suscite un sentiment de frustration. Quant aux États-Unis, la croissance y est de 2 %, celle du PIB par habitant ne dépassant pas 1 %.

Une question se pose : à l'échelle mondiale, est-il possible de soutenir une croissance à 4 % ? Le problème de la rareté apparaît en ligne de mire, car il s'agit d'un seuil où l'on anticipe l'augmentation nette du prix des matières premières. Pour autant, la croissance ne semble pas flancher. Les chefs d'entreprises perçoivent une progression de l'activité, qui est stable depuis 9 mois. Un autre élément très favorable est que cette croissance est non-inflationniste. Parmi les alertes, on constate le façonnement de certains déséquilibres : la politique monétaire est poussée très loin pour éviter la déflation ; et le dollar est très déprécié - ce qui devrait se prolonger encore quelque temps. Ainsi actuellement le dollar à 1,18 €, est proche du niveau (1,19 €) où le coût d'une heure de travail dans l'industrie est identique en zone euro et aux États-Unis. Avec un dollar à 1,31 € le pouvoir d'achat

serait identique. Les risques de cet environnement sont d'abord de nature géopolitique (tensions entre la Corée du Nord et la Mer de Chine, entre l'Arabie Saoudite et l'Iran). Les échanges mondiaux se sont fermés depuis 10 ans partout dans le monde, ce que confirme la volonté plus ou moins affirmée de garder la croissance « chez soi ». La réforme fiscale des États-Unis va dans ce sens, et les tentations protectionnistes constituent un retour en arrière dont on ne voit pas encore la fin. Les divergences intra-européennes (dont le Brexit, aux conséquences lourdes pour les Britanniques) sont également à noter. Mais les risques économiques et financiers surtout sont importants : les niveaux de prix des rachats d'entreprises sont très élevés ; on constate la fragilité financière de plusieurs pays exportateurs de pétrole comme l'Algérie, privée de ses réserves financières ; la réforme fiscale est de faible ampleur aux États-Unis ; la sortie des politiques monétaires exceptionnelles est en cours ; et un « mur » d'endettement est devenu insurmontable.

Certains acteurs mènent des stratégies ambitieuses : la Chine investit ainsi massivement dans l'intelligence artificielle. Avec sa démographie en forte évolution (augmentation de la génération de plus de 65 ans qui ne peut compter sur la solidarité familiale), la Chine se tourne vers une économie d'exportation de capitaux. Cela représente une mutation fondamentale qui impacte l'économie mondiale. Aux États-Unis l'économie se transforme par contre de moins en moins. En France, la croissance est revenue (+2 %), l'investissement et la consommation sont là, mais le commerce extérieur fait défaut. Le problème majeur réside dans l'incapacité à tenir la cadence de la croissance. Dans les services et l'industrie, des difficultés d'offres sont fréquentes. Le recrutement pose problème, dans tous les secteurs, car l'adéquation entre l'offre et la demande de qualification n'est pas au rendez-vous. Pour maîtriser ce risque, un seul recours : l'investissement. Malgré un record dans le nombre de créations d'emplois en CDI, le taux de chômage est toujours à 19 % de la population (au sens large du terme chômage). Il s'agit là du principal nœud au soutien de la croissance.

Pour relever les défis, la compétitivité reste la clé. La part des exportations françaises dans les exportations de la zone euro est passée de 17 % à 12 % en 15 ans. Cette perte impacte le taux de chômage, qui sans cela ne serait qu'à 15 %. Le CICE et le pacte de responsabilité ont été instaurés dans cette perspective. En 2000, le coût salarial horaire en France représentait 84 % de celui de l'Allemagne alors qu'en 2012 les deux sont à parité : en 15 ans, l'avantage compétitif français en la matière a été annulé. Tant que les deux économies qui forment le cœur de l'Europe n'auront pas convergé, il ne pourra y avoir de nouveau projet européen. Avec le CICE, le coût salarial horaire en France est revenu à 93 % de celui de l'Allemagne. Il faut rétablir durablement la compétitivité pour éviter la croissance du poids de la dette publique. Une divergence existe à ce niveau aussi entre la France et l'Allemagne. Le potentiel de croissance de l'économie française est de 1 %.

Au-delà des mouvements conjoncturels, le défi consiste à restaurer les potentiels gains de productivité. Cela passe par trois axes. Tout d'abord, la France doit identifier les éléments qui la rendent atypique : taux d'emploi, durée d'une vie au travail, et durée annuelle du travail (tous inférieurs à la situation de l'Allemagne). Il faut mobiliser davantage le travail, et corriger le « adult skills gap » (faible niveau relatif des compétences, quel que soit le type d'emploi). Le niveau de prix en France

est supérieur de 4 % à celui de l'Allemagne, la fiscalité de production est plus importante, et le niveau de concurrence est plus faible en France qu'en Allemagne.

Si l'agenda des réformes économiques annoncées par le gouvernement français est tenu, si elles sont déployées comme cela est envisagé, alors il est possible d'espérer 0,5 % de croissance potentielle en plus, ce qui restera inférieur au rythme connu dans les années 2000, mais constituera une nette amélioration.

En l'absence de questions de la salle, Pascal Le Guern remercie Denis Ferrand pour son intervention.



Consommation collaborative et désintermédiation, menace ou source d'opportunités pour la franchise ?

Présentation des résultats de la recherche scientifique 2016/2017 mandatée par le Comité scientifique de la FFF par le CERGAM, Aix-Marseille Université :

Daisy Bertrand, Ingénieur de recherche
Fabienne Chameroy, Maître de conférences en sciences de gestion
Pierre-Yves Leo, Ingénieur de recherche
Jean Philippe, Professeur émérite en sciences de gestion

Pascal Le Guern accueille les intervenants et précise que leur présentation sera suivie d'un débat avec la salle. Le comité scientifique de la FFF existe depuis 20 ans et a pour objectif d'apporter des analyses et des réflexions pour améliorer la performance des réseaux de franchise.

Jean Philippe rappelle le développement très fort de la consommation collaborative, et tous ses impacts potentiels sur le marché traditionnel de l'offre et de la demande. Pour la franchise, qui ne semble pas être affectée fortement, ce domaine reste un sujet d'investigation : comment mieux comprendre cette économie collaborative et s'y positionner ? Comment trouver de nouvelles sources de croissance ? Il convient d'étudier ce nouveau modèle, d'en identifier les atouts et les faiblesses. Les questions qui ont tout d'abord mobilisé les chercheurs sont les suivantes :

- ❖ Quels sont les secteurs concernés ?
- ❖ Qui sont les consommateurs collaboratifs ?
- ❖ Quels sont les déterminants du choix ?
- ❖ Quelle est la place de la confiance dans cette économie ?

Pour y répondre, différentes méthodes comme la cartographie, l'analyse de sites web et l'enquête ont été utilisées.

Daisy Bertrand explique que le but de la cartographie est de fournir un panorama à jour des plateformes et de repérer les concurrents des réseaux de franchise.

On dénombre 154 enseignes de franchise dans 8 domaines de consommation. Pour identifier les acteurs collaboratifs qui interviennent sur ces domaines, encore faut-il définir ce qu'est une « économie collaborative », car le terme reste flou : différents termes sont utilisés et ne sont pas toujours synonymes, et les activités très diverses. Le champ d'analyse est construit ici sur trois critères :

- les acteurs collaboratifs doivent opérer via des plateformes internet,
- mettre en relation à travers cette plateforme des particuliers entre eux,
- et dépasser le niveau local.

La définition retenue est ainsi la suivante : « l'économie collaborative repose sur le partage et l'échange entre particuliers de biens, de services ou de connaissances, avec ou sans échange monétaire par l'intermédiaire d'une plateforme numérique ». On dénombre plus de 250 acteurs en France, chiffre qui évolue rapidement, car les acteurs disparaissent, sont rachetés, et se créent constamment. La diversité est très forte tant au niveau des pratiques que de l'offre. L'analyse a permis de classer les acteurs selon le type de transfert de propriété et de contrepartie demandée pour les transactions entre particuliers. Pour arriver à une taille critique, les acteurs doivent souvent commencer par proposer leurs services gratuitement, puis choisir d'autres options de financement (publicité, abonnement, commission...) parfois en les combinant. L'ouverture des plateformes aux professionnels engendre également une variété d'offres, avec des plateformes qui sont parfois mixtes (ouvertes aux particuliers et aux professionnels). On constate en parallèle la professionnalisation des offreurs particuliers. En ce qui concerne les niveaux des services, il peut être « simple » avec la mise en ligne des annonces tandis que les transactions s'effectuent en dehors de la plateforme, ou plus « complexe » et intégrer du contenu informatif et même des services complémentaires.

Tous les secteurs sont impactés : certaines activités ne sont assurées que par les franchises, d'autres seulement par les plateformes collaboratives, d'autres sont mixtes. Sur ces secteurs où cohabitent franchises et acteurs collaboratifs, plusieurs relations de concurrence sont constatées : une concurrence indirecte ou directe, et parfois complémentaire (pour inciter à acheter davantage, comme dans le secteur du luxe). Certaines plateformes sont utilisées comme des outils de diffusion de produits « supplémentaires » : 82 % des annonces immobilières sont par exemple publiées par des agences immobilières. La concurrence est plus frontale dans le domaine de l'hôtellerie ou de la location de véhicules, car les offres sont nombreuses et bien réparties sur territoire. Dans le secteur de l'hébergement, 57 plateformes exercent une activité avec des modes de transaction différents. Cela concerne surtout la location : parmi elles, Airbnb enregistre un trafic bien plus important qu'Abritel ou que d'autres enseignes d'hôtellerie. Dans le secteur de la location de véhicules, 7 plateformes sont spécialisées, comme Ucar ou Drivy.

Éric Schahl, membre du Comité scientifique de la FFF, attire l'attention sur *l'ubérisation* ambiante et s'étonne de ne pas voir figurer dans l'étude des plateformes telles qu'Uber ou Booking.

Daisy Bertrand rappelle que *l'ubérisation* fait référence à l'existence d'une plateforme qui met en relation des professionnels et des consommateurs, tandis que l'économie collaborative ne concerne que les plateformes qui mettent en relation des particuliers entre eux. Booking a été considéré davantage comme un site

relevant du e-commerce. Toutefois, en effet, malgré la définition retenue, plusieurs zones grises subsistent et elles évoluent.

Fabienne Chameroy aborde l'analyse des sites réalisée pour mieux révéler les arguments marketing de ces plateformes et identifier leurs critères majeurs par rapport à ceux des réseaux de franchise.

10 sites internet ont été analysés : 5 dans le secteur de l'hébergement et 5 dans le secteur de la location de véhicules. Dans le secteur de l'hébergement, deux critères de sélection ont été retenus pour identifier les 5 sites parmi 60 plateformes existantes : la puissance (nombre de connexions mensuelles), et la représentation d'une diversité d'offres.

Les principales caractéristiques de ces sites sont les suivantes.

- 1) Double cible : les sites s'adressent aux clients comme aux offreurs, et les deux sont présentés de façon équivalente.
- 2) Offre large et unique : personnalisation des biens, flexibilité, importance numérique sont des atouts valorisés.
- 3) Confiance : les utilisateurs témoignent de façon visible. On parle de « particulier de confiance ».
- 4) Évaluation : elle est au cœur du système de ces plateformes, et rassure l'internaute. On compte ainsi plus de 100 000 avis sur Housetrip. Parfois les deux acteurs, c'est-à-dire le consommateur et le loueur, sont évalués.
- 5) Valorisation des meilleurs : à l'instar des « superhosts » chez Airbnb, les meilleurs bénéficient d'une visibilité supérieure aux autres.

Toutes ces plateformes mettent en avant la communauté avant la marque : on note 200 millions de voyageurs pour Airbnb, un million d'utilisateurs pour Drivy par exemple. La notion « d'ambassadeur » de ces communautés est également favorisée. Chaque membre est incité à bâtir sa réputation sur les réseaux sociaux. Passer par des tiers de confiance pour rassurer les internautes est également une tendance qui se développe, comme le partenariat entre Ouicar et Axa. En ce qui concerne la communication, on remarque un discours et des images « tendances », qui plaisent et font la promotion du partage, des valeurs de « vivre ensemble », de rencontre, de soutien de startups, de l'humain, de la simplicité, sur un ton « cool » et ludique. Le prix est un élément central de ces sites et de ces économies : il est affiché de façon spécifique. Le prix est positionné en concurrence de l'offre traditionnelle pour souligner l'économie réalisée. Si ces plateformes font peu de promotions, elles valorisent les réductions qu'elles permettent de réaliser. Le prix est toujours présenté de façon à être minimisé (sans frais de services, à la nuitée, etc.). Les sites promettent en outre des gains supplémentaires en indiquant ce que pourrait gagner un particulier en louant son bien ou ses services. Chaque semaine, ces sites présentent des innovations et se renouvellent. Sur Airbnb, les expériences sont actualisées comme l'agenda des sorties. La réactivité est avantageuse pour les utilisateurs, de même que pour les plateformes. Des activités connexes sont proposées aux utilisateurs, ainsi Airbnb a racheté Foursquare pour l'édition de guides, et propose de rencontrer des membres d'associations caritatives. Ces nouveaux services sont en renouvellement permanent pour susciter un intérêt toujours vif de la part des utilisateurs.

Éric Luc, membre du Comité scientifique de la FFF, souhaite savoir comment les consommateurs obtiennent la confiance qu'ils recherchent sur ces sites.

Fabienne Chameroy précise que la confiance des internautes se construit principalement sur les avis (leur quantité, les avis qui concernent les plateformes autant que les offreurs, leur contenu), et les photos des biens. L'importance de la communauté (en termes de nombre de membres) et la qualité des procédures prévues en cas de problème sont également des points importants.

Pierre-Yves Leo aborde ensuite la « Netnographie » réalisée par l'équipe de recherche, qui consiste à rendre compte de ce qui se passe sur la toile en recueillant les avis et opinions exprimés. Les thèmes abordés dans ces avis, leur teneur (positive ou négative) permet d'identifier les points forts et les points faibles.

Cette étude a fait l'objet d'une collecte méthodique sur 9 mois, avec une sélection pour éviter les avis factices, sur deux secteurs, 10 enseignes et 10 plateformes. 1 504 avis ont été recueillis : 76 % sur 6 sites « vérifiés » (par eux), 24 % sur 13 autres. 876 avis ont été recueillis sur des franchises ou des professionnels, 628 sur des plateformes collaboratives, sur des sites extérieurs aux marques concernées. En ce qui concerne le contenu des avis, 6 thèmes universels ont été retenus, et 2 reviennent fréquemment : la personne en contact et le service principal offert. On note ensuite le site internet et le prix, et enfin les garanties et le concept de l'offre.

Comment se situent les offres sur ces 6 thèmes ?

Pour l'hôtellerie, l'offre professionnelle suscite plus d'avis positifs que l'offre collaborative, grâce à des atouts solides. Toutefois, l'offre collaborative tire son épingle du jeu en ce qui concerne l'ergonomie du site. Pour la location de véhicules, les deux offres sont plus proches, la compétition plus acérée. Les offres de la franchise sont considérées comme étant plus abouties, avec un meilleur rapport qualité-prix, et un concept d'offre qui permet un large choix. Mais l'offre collaborative sort du lot également pour l'ergonomie des sites. Le nuage de mots est assez parlant : pour les franchises, les termes « bon état » sont majoritaires, et pour les offres collaboratives, c'est le terme « défectueux » qui est le plus visible.

En ce qui concerne les failles perçues, on constate dans l'hébergement que l'offre professionnelle reçoit moins de critiques de la part du consommateur que l'offre collaborative. Les failles de cette offre sont surtout celles qui concernent le service principal (propreté, confort), le rapport avec la personne en contact (la formation et les standards de l'offre professionnelle restent inégaux), et le rapport qualité/prix. Les failles identifiées pour l'offre professionnelle concernent les sites internet lents et peu *user friendly*. Les consommateurs ont intégré les codes de l'offre collaborative à cet égard et comparent. Pour la location de véhicules, les éléments de garantie sont très négatifs pour les franchises, mais sinon l'offre professionnelle reste mieux notée que l'offre collaborative.

Le point fort essentiel pour le secteur professionnel est incontestablement le métier, le savoir-faire, reconnu par les utilisateurs. Pas de place à l'improvisation, le contact client est crucial, sa qualité est homogène et sécurise le consommateur, ce qui n'est pas le cas pour l'offre collaborative. Finalement, le prix n'apparaît pas comme étant un motif de satisfaction des internautes alors qu'il était leur motivation première pour se tourner vers le collaboratif : les promotions réalisées par les professionnels,

les effets de gamme, mais également les attentes que les plateformes collaboratives ont créées sur le prix génèrent en fait des critiques plus importantes.

Le point fort majeur des plateformes réside dans leurs sites internet : l'enjeu pour les professionnels est de se mettre à niveau, et de se différencier du collaboratif en jouant sur son point faible principal : la relation client (qui ne peut être qu'hétérogène sur l'offre collaborative).

Si cette *Netnographie* donne une lecture partielle de ce qui se dit sur la toile, elle montre que finalement l'offre professionnelle est valorisée par les utilisateurs.

Toutefois, il s'agit d'une caricature et non d'un réel portrait, car les avis ne s'expriment que lorsqu'ils sont motivés. Il faut donc mener une enquête plus précise pour appréhender les motivations des utilisateurs.

Hubert Bensoussan, membre du Comité scientifique de la FFF, attire l'attention sur le fait que l'offre collaborative en est à ses balbutiements : leur savoir-faire peut s'améliorer dans les prochaines années, à l'instar de la franchise qui a beaucoup évolué à ce sujet. Les réseaux de franchise risquent-ils à terme d'être concurrencés sur ce point ?

Pierre-Yves Leo considère qu'il s'agit d'une question de fond. Si les plateformes essaient d'éviter les dysfonctionnements, ceux-ci persistent. Certaines plateformes encouragent leurs utilisateurs à devenir auto entrepreneur, mais ce faisant, elles ne sont plus partie prenante de l'offre collaborative. La plupart se contentent d'une situation qui connaît des dysfonctionnements, parce que la croissance est importante. Le système de sanction est bien plus difficile à mettre en œuvre pour ces plateformes.

Daisy Bertrand précise que deux campagnes ont été réalisées, avec 3 700 réponses. 83 % des participants connaissent l'existence des plateformes hôtelières, et 72 % celle des plateformes de location de véhicules. La location d'hébergements est utilisée par un plus grand nombre de consommateurs que celle de véhicules, et la pratique exclusive du collaboratif est plus répandue pour l'hébergement que pour les véhicules, où les professionnels tiennent encore le marché. Le recours exclusif aux professionnels augmente avec l'âge, et le recours au collaboratif est plus fréquent chez les jeunes. Le recours exclusif au collaboratif est peu sensible à l'âge. Des questions ont été posées à ceux qui ont utilisé les plateformes au cours des deux dernières années, 930 consommateurs représentatifs de la population. En matière d'hébergement, Airbnb se place devant Le bon coin, puis Abritel. Les séjours effectués en urgence, ou dans le cadre de déplacements professionnels, et de courte durée, se font plus souvent à l'hôtel qu'à travers l'offre collaborative. Pour les véhicules, Oucar et Drivy sont les plus utilisés, tandis que la majorité se tourne vers les réseaux de location. A l'inverse, le recours au collaboratif concerne les locations de véhicules de très courte durée, les cas d'urgence. À l'étranger, les réseaux professionnels sont privilégiés. Un quart des consommateurs qui ont loué chez un professionnel n'ont aucune pratique collaborative. Il en est de même pour l'hébergement auprès des particuliers. Par contre, ceux qui ont loué un véhicule auprès de particuliers sont davantage engagés dans le collaboratif, dans différents domaines (hébergement, covoiturage, maison...).

Pourquoi s'orienter vers le collaboratif ? Les motivations économiques concernent les trois quarts des utilisateurs, les raisons écologiques sont mentionnées pour la moitié, le lien social pour 49 % d'entre eux, l'utilitaire pour 45 %, le côté ludique pour 31 %. Qui sont ces consommateurs ? Les entretiens approfondis montrent que le contexte de l'usage reste très important : pour l'hébergement, on s'oriente vers le collaboratif quand les séjours sont longs, préparés, et il y a aussi un contexte social. Les séjours à l'étranger et dans le cadre professionnel se font dans l'offre hôtelière. Trois groupes de consommateurs ont pu être distingués :

- les utilisateurs convaincus par les avantages du collaboratif (les adeptes)
- ceux qui sont convaincus par les avantages de l'offre professionnelle (les classiques)
- et enfin, ceux qui utilisent les deux (les opportunistes).

Les classiques représentent un tiers des utilisateurs de l'hébergement et la moitié de la location de véhicules, ils sont un peu plus âgés, et pratiquent peu le collaboratif. Pour les adeptes, l'on note que leur préférence varie selon le contexte d'usage, ils sont moins nombreux, mais plus impliqués en tant que consommateurs et qu'offres. Les opportunistes sont très nombreux, attirés par l'offre professionnelle et l'offre collaborative, avec une préférence sensible au contexte d'usage. La motivation du choix lors de leur dernière location a été étudiée, selon leur profil, en toile d'araignée. Chez les classiques, pour l'hébergement, on préfère l'offre professionnelle pour la garantie, la sécurité, les standards de qualité qu'elle propose, avec moins de risques et plus de confiance. La qualité du service principal joue aussi. L'offre collaborative est motivée par le prix et la perspective d'économies. Les adeptes s'orientent vers l'offre collaborative pour des raisons financières et de conformité à leurs valeurs (aspect éthique, lien social, et recherche de bien-être chez soi). Pour la location de véhicules, les constats sont globalement similaires. Dès lors, quelle est la principale motivation qui guidera les utilisateurs lors de leur prochain choix ? Quels sont les déterminants de la fidélité ?

Jean Philippe précise qu'il s'agit d'une fidélité à un mode de consommation et non à une enseigne. Il s'agit d'un modèle alternatif dans chacun des secteurs étudiés. Dans l'hôtellerie, la fidélité repose sur la conformité aux valeurs de satisfaction, de confiance dans l'enseigne. Le prix n'est pas un déterminant. Cette confiance se construit par les garanties offertes, et la qualité attendue du service principal surtout. Pour la fidélité à l'offre collaborative, le prix intervient, mais moins que la satisfaction, la confiance et la conformité aux valeurs. Le client accepte de prendre un risque supérieur, car il estime réaliser des économies. Dans la location de véhicules, la fidélité aux professionnels repose sur la confiance dans l'enseigne (garanties offertes, processus d'achat), la satisfaction et le prix. La fidélité au collaboratif repose sur la qualité attendue du service et la satisfaction. La conformité sociale joue également.

Laurent Poisson, membre du Comité scientifique de la FFF, demande si les résultats de l'étude réalisée peuvent être généralisés à d'autres secteurs.

Daisy Bertrand souligne que l'étude a porté sur deux secteurs très différents, l'un plus ancien et massif, l'autre plus récent, et pourtant, des résultats similaires ont été constatés, avec des profils comparables, ce qui laisse à penser que d'autres secteurs peuvent y être assimilés. La proportion de consommateurs, selon les secteurs, peut être différenciante. Dans les secteurs où l'activité est tendue, il

pourrait y avoir davantage d'opportunistes, et dans le secteur de la restauration, davantage de classiques.

Pascal Le Guern s'interroge, en conclusion, sur les implications managériales et les bonnes pratiques à développer face au collaboratif.

Jean Philippe rappelle que le phénomène collaboratif se développe rapidement, mais que la concurrence de ces nouveaux acteurs est plutôt indirecte. Pourtant, la consommation collaborative impacte toutes les activités de services. Les profils étudiés seront-ils stables ? Il semble que ce soit davantage l'usage qui les crée. Si l'on ne peut parler de nouveaux consommateurs, il existe certainement de nouvelles attentes en ce qui concerne le prix, et dans une moindre mesure la démarche éthique, qu'il faut intégrer dans l'offre professionnelle. Le consommateur collaboratif accepte de prendre des risques : l'idée d'une garantie variable est ainsi une véritable clé pour défendre l'offre professionnelle, sur un marché qui est parfois créé par le collaboratif. Baisser les prix ne semble pas être un levier pertinent, mais il est important pour les professionnels de miser sur la clarté et la fiabilité des offres, de jouer sur les promotions et les offres de fidélité. Faut-il développer des stratégies hybrides ? Cela peut être utile afin de rencontrer de nouveaux clients, en évitant tout risque de confusion. Enfin, les professionnels doivent continuer de répondre aux attentes des profils classiques en renforçant le savoir-faire, en développant un accès aux services plus simple et plus fluide, et en proposant aussi, comme l'offre collaborative, des solutions plus que des services. Accroître la performance du personnel en contact, et récompenser la fidélité, sont des axes majeurs. Les professionnels doivent aussi séduire les opportunistes avec des contextes d'usage à cibler. Il demeure essentiel de travailler sur les sites internet, pour mettre au niveau la communication et l'ergonomie. La gestion des avis défavorables, avec la mise en place de services après-vente au niveau des franchises est aussi une piste à travailler. Enfin, les professionnels peuvent s'inspirer du collaboratif pour lancer des offres innovantes de façon régulière. Ces propositions seront gagnantes si elles valorisent l'enseigne partagée par la franchise : c'est bien la marque qui responsabilise franchiseurs et franchisés, et qu'il faut clairement afficher.

Pascal Le Guern rappelle que la totalité de l'enquête est disponible sur la clé USB donnée à l'accueil aux participants et remercie les intervenants pour le compte-rendu de cette étude.

☒ ☒ ☒

Témoignage : Ces réseaux de franchise qui ont su se réinventer face à la consommation collaborative !

Arthur Dostain, Chef de projet Partenariats, Midas France

Pascal Le Guern accueille **Arthur Dostain**, chef de projet Partenariats chez Midas, qui compte 360 centres en France. La marque, installée depuis plus de 40 ans, fait partie du groupe Mobivia, et a su s'associer à Drivy.

Arthur Dostain précise qu'à l'origine, c'est Drivy (plateforme de location de véhicules entre particuliers qui appartient également à Mobivia) qui a fait part de sa problématique à Midas. Il s'agit d'un partenariat entre trois structures : Norauto, Midas et Drivy. La problématique était la suivante : lors de la location des véhicules, les pannes sont à la charge de Drivy, ce qui constituait un risque majeur pour le business model de Drivy. Midas leur a proposé une certification en 45 points, établie via un diagnostic avec check-up. Une fois validé, le véhicule bénéficie d'un macaron « vérifié par Midas/Norauto » sur son annonce en ligne, gage de confiance pour le consommateur. Midas se positionne donc en tiers de confiance. Le véhicule apparaît ensuite dans les premiers choix. Si des travaux sont nécessaires à l'issue du check-up, les propriétaires peuvent bénéficier d'une offre commerciale chez Midas. Le diagnostic coûte 30 €, et est offert à l'ensemble de la communauté Drivy, pour une durée d'un an, avant renouvellement.

L'objectif est double : garantir le fonctionnement du parc roulant de Drivy et son business model, et sécuriser leurs locations. Si parmi les 45 points de contrôle, certains font défaut, alors le client peut venir faire la révision nécessaire, sinon Drivy retire l'annonce du site. Pour Midas, l'objectif est de développer le business, d'accompagner un acteur qui bouleverse la consommation du véhicule, et d'offrir un « service déplacement » plus qu'une location.

Le déroulement du partenariat a été assez simple à mettre en place, les trois acteurs ayant intérêt à travailler conjointement. Toutefois, Drivy n'avait pas une bonne appréhension du fonctionnement de Midas (90 % de franchises), aussi la communication au sein du réseau, pour pousser ce partenariat qui n'apporte pas tout de suite des résultats mais permet de capter des clients, a dû être valorisée. Des zones de tests ont été instaurées avant de se déployer dans toute la France, depuis trois mois. Le bilan est très positif : le partenariat a répondu à la problématique de Drivy, l'on note une vraie appétence de leur communauté à la certification, et 70 % de nouveaux clients pour Midas. Lors du lancement du test, la communauté Drivy a surpris par sa très grande réactivité, plus rapide que la communication au sein du réseau.

Aujourd'hui, d'autres axes de partenariat avec le collaboratif prennent forme : des startups de niches de location sont venues spontanément vers Midas pour des partenariats similaires. Des échanges sont en cours, et des tests vont commencer. L'approche de Drivy est internationale, comme celle de Midas, et l'objectif est de déployer le partenariat dans les pays communs.

99 % du réseau a souhaité participer à ce partenariat. 60 centres ont été visités, ils se concentrent surtout dans les grandes agglomérations. La base de clients reste celle de Midas, avec une caractéristique Drivy, pour un suivi plus précis.

Les participants saluent l'intervention d'Arthur Dostain. Le commerce traditionnel a tout d'abord vécu l'arrivée d'Internet avec craintes, avant de le considérer comme une opportunité. De même, les professionnels ne pourront aller contre le courant collaboratif, et il est donc pertinent de l'accompagner. L'enjeu sera de construire un nouveau modèle, dans la ville de demain.

Un participant demande si Drivy a suggéré à Midas d'inciter ses clients à intégrer la communauté Drivy. En pleine réflexion à ce stade, le Groupe reste sur son cœur de métier qui est l'entretien des véhicules, mais réfléchit en effet à une offre incitative.



Les prochains thèmes de la recherche scientifique - clôture des travaux

Claude Nègre, Président, Comité scientifique de la FFF

Claude Nègre tient à souligner que les membres de l'équipe de recherche du CERGAM ont travaillé pendant quinze mois, d'arrache-pied, sur un terrain difficile et mouvant, sans compter leur temps. Le résultat est extrêmement riche, et il les en remercie chaleureusement.

La science est plus à l'aise avec les diagnostics qu'avec les prévisions, et ne peut déterminer si l'on assistera à une vague déferlante du collaboratif. Les conclusions de l'étude sont assez rassurantes pour la franchise, qui tire profit de son savoir-faire et de la confiance que le consommateur accorde à l'enseigne, ainsi que des garanties que les réseaux offrent face aux aléas observés dans l'économie collaborative.

Les thèmes à venir permettront de revenir aux fondamentaux de la franchise (le savoir-faire constitue environ la moitié du volume de production du comité scientifique) : « *Adaptation vs uniformité des savoir-faire dans les réseaux de franchise* » est le premier thème retenu pour 2017-2018, traité par le laboratoire NIMEC de l'Université de Caen-Normandie, contributeur pour la deuxième fois aux travaux commandités fff.

En 2018-2019, le thème retenu traitera des *nouveaux comportements de consommation omni-canal et gestion des données clients, opportunités et risques dans les réseaux de franchise* ; une problématique pluridisciplinaire de marketing, d'informatique, d'organisation et de droit. Il s'agit d'une proposition spontanée de l'Université de Haute-Alsace, contributeur potentiel pour la troisième fois, en cours d'agrément par le conseil d'administration de la FFF.

Ainsi tous les thèmes retenus par la FFF et les travaux engagés par le comité scientifique ont pour finalité la performance des réseaux de franchise, au service des adhérents. Claude Nègre rappelle que la FFF est la seule fédération professionnelle à commanditer des travaux de recherche sur le long terme pour ses adhérents, opportunité unique pour le rayonnement de la franchise. Il remercie tous les participants pour leur attention et les échanges qu'ils ont favorisés.

Pascal Le Guern clôture finalement ces Entretiens en remerciant également tous les adhérents et partenaires de la FFF.



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