



---

# Les Entretiens de la Franchise

*27 novembre 2018*

---

MEDEF

*Avec le soutien de nos partenaires*

BANQUE  
POPULAIRE 

**l'express**

---

**Le savoir-faire : fer de lance de votre réussite !  
Adaptation, uniformité, contraintes, opportunités, quels choix ?**

---

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

☒ ☒ ☒

## Ouverture des Entretiens

---

**Michel Bourel**, Président de la FFF

**Pascal Le Guern** est heureux d'accueillir les participants venus à cette édition 2018 des Entretiens de la Franchise, organisés par la FFF avec le soutien de la Banque Populaire et de L'Express. Il remercie également le MEDEF pour son accueil, énonce le programme de la matinée puis se tourne vers **Michel Bourel**, président de la FFF, et **Florence Soubeyran**, qui représente la Banque Populaire.

**Michel Bourel** remercie les partenaires de cette édition, la Banque Populaire, l'Express et le MEDEF, qui permettent aux acteurs de la franchise de se retrouver aujourd'hui. Plus que jamais, la Fédération Française de la Franchise se veut un lieu d'échanges et de partages, d'aide à la cohésion des réseaux. La responsabilité sociétale des entreprises est devenue un sujet dans l'air du temps, mais la franchise à travers son savoir-faire inclut cette dimension dans son ADN. Ce thème était abordé de façon indirecte dans les recherches précédentes, il était donc logique de lui consacrer cette édition.

**Florence Soubeyran** rappelle que la Banque Populaire a à cœur de soutenir la recherche scientifique de la FFF, car elle croit profondément en la pertinence de son modèle, et, car les Entretiens apportent des éléments contributifs à la performance de la franchise, à sa structuration, et à la professionnalisation de ses acteurs. La recherche scientifique nourrit les décisions stratégiques dans les réseaux et donc la Banque Populaire à travers son accompagnement. Il s'agit cette année de la 15<sup>ème</sup> édition de l'enquête annuelle sur la franchise, dont les résultats ont commencé à être dévoilés la semaine dernière, sous forme de rendez-vous thématiques mensuels. Parmi les critères de la RSE, on compte l'emploi qui doit être local et répondre à un objectif de diversité. La première des diversités c'est la mixité, or la franchise attire de nombreuses femmes, car elles y voient notamment un moyen de limiter les risques financiers. La Banque Populaire est heureuse d'accompagner ces hommes et ces femmes qui entreprennent à travers la franchise, dont le modèle favorise le dialogue et la diversité.

☒ ☒ ☒

## La franchise s'inscrit-elle dans la Responsabilité Sociale Environnementale (RSE) ?

---

**Alan Fustec**, Président-Fondateur, Goodwill-management, cabinet de conseil en performance économique responsable

**Guy Gras**, Vice-président en charge des affaires juridiques et de la déontologie,  
FFF

La Responsabilité Sociétale des Entreprises est un thème qui peut sembler nouveau pour la franchise, dont la réussite commerciale n'est plus à démontrer. Cette réussite peut s'expliquer par le savoir-faire commercial du modèle, dans le cadre d'une relation équilibrée où chacun tire du profit. D'autres peuvent expliquer cette réussite par le modèle capitaliste basé sur l'exploitation de l'homme par l'homme. Les réponses économiques et les discours sociaux font de ce thème un sujet de fond. **Guy Gras et Alan Fustec** proposent de réfléchir à une approche complémentaire, autour de la notion de responsabilité sociétale. La franchise est-elle basée sur un modèle équitable, ne nécessitant pas d'être rééquilibré dans un sens ou dans l'autre ?

**Alan Fustec** a commencé à réfléchir à la RSE dès 1993 dans une entreprise d'informatique, et en a fait son cœur de métier depuis 17 ans. Il rappelle que les prémices de la RSE datent des années 70. En 1972, l'ONU organise un premier sommet sur les problématiques environnementales (« éco développement »). Quinze ans après, en 1987, l'ONU définit clairement le concept de développement durable, inspiré de la célèbre phrase d'Antoine de Saint Exupéry « nous n'héritons pas la terre de nos parents, nous l'empruntons à nos enfants ». En 1999, l'ONU propose à toutes les entreprises de signer un « pacte moral », engagement volontaire de l'entreprise dans une démarche de développement durable : il s'agit là du début de la RSE, qui poursuit ensuite son chemin lentement, et connaît en France des accélérations avec les lois Grenelle de l'environnement (2008-2009), et en 2010 la norme ISO 26000 qui donne une définition standard de ce concept. Aujourd'hui, le RSE induit toujours les notions d'engagement volontaire de l'entreprise et d'écoute de toutes les parties prenantes. Ses principes sont structurés en 7 grands chapitres :

- Une entreprise responsable a une gouvernance équitable,
- Elle respecte les droits fondamentaux de la personne,
- Elle respecte ses salariés,
- Elle cherche à réduire au maximum ses impacts sur l'environnement,
- Elle exerce une bonne pratique des affaires,
- Elle respecte ses clients,
- Elle cherche un développement harmonieux avec le reste de la société civile.

Le travail avec la FFF a consisté en l'étude de ces principes à travers le modèle de la franchise, et a révélé que ce modèle était globalement vertueux pour la RSE. En voici les arguments :

- La franchise est un modèle de partage de la valeur et de capitalisme réparti. Née des lois anti-trust aux États-Unis à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle pour éviter les monopoles, elle tend à limiter les risques d'abus de pouvoir. Le capitalisme tend vers le monopole avec le temps, et la société actuelle compte des géants tels que Google, Apple, etc. : la franchise permet de lutter contre ces situations monopolistiques, même sur des secteurs très matures. Elle permet la diversité, gage de responsabilité pour les clients et les salariés.
- Franchiseurs et franchisés doivent gagner de l'argent, cette valeur de partage est familière à la RSE. Le franchiseur ne peut pas viser le profit à court terme, il est obligé de tenir compte des franchisés. Cette perspective

de long terme est similaire à celle de la RSE. La franchise induit un système pérenne.

- La franchise suggère une répartition des profits et des risques. Contrairement aux succursales, la franchise associe tous les franchisés à la création de richesse.
- La stabilité de l'emploi dans le modèle économique de la franchise est également un argument fort, or 90 % des entreprises en franchise sont encore en activité après 5 ans, contre 60 % tous secteurs confondus. Le taux de survie en franchise est très largement supérieur, or la création d'emploi est un pilier de la RSE.
- Le maintien de l'emploi local représente aussi un gros avantage de la franchise. Elle permet à des individus d'investir sur leur territoire en développant une activité dans des régions parfois délaissées par les grands réseaux de succursales.
- En ce qui concerne les notions de santé et de sécurité des travailleurs, les franchiseurs sont les garants de l'identité et de la réputation du réseau : ils doivent donc être particulièrement vigilants quant à la formation des salariés aux questions de santé et de sécurité. La protection de l'identité de la marque amène à un haut niveau d'exigence à ce sujet. Le modèle de responsabilité répartie (engagement de la responsabilité civile et pénale du franchisé dans le cadre de l'exercice de ses fonctions) favorise également cet état de fait.
- La force du modèle de la franchise réside aussi dans le déploiement d'un savoir-faire, avec une formation des salariés. On note une différence de séniorité entre les patrons franchisés et les directeurs de points de vente de réseaux de succursales : les premiers sont en général plus expérimentés. La franchise favorise une qualité optimale de formation.
- La déprofessionnalisation des métiers, qui résulte de l'uberisation, est une tendance générale. Nous verrons dans les années à venir la pérennité de ce modèle. La franchise se situe à l'opposé de cette tendance, puisque son modèle se fonde sur la professionnalisation des métiers. Le propre d'un franchiseur est de garantir la qualité de son produit et de ses services, qui sont vendus par un professionnel formé.
- En ce qui concerne le dialogue social, les grandes entreprises sont obligées d'avoir des instances dans ce domaine ce qui n'est pas le cas des TPE et donc de très nombreuses franchises. Pourtant, une étude réalisée par l'Institut Montaigne en 2015 montre que le dialogue social en France relève de l'illusion et est très souvent minimaliste. Une autre étude révèle que le dialogue social dans les TPE est favorisé par une proximité de fait : si ce dialogue social est plus informel et spontané, il n'est pas moins présent que dans les grandes entreprises.

- La prise en compte des parties prenantes est au cœur même de la franchise : c'est l'intérêt du consommateur qui prime, et le régime d'exception vis-à-vis de la réglementation lui profite. La base de la franchise est la qualité du produit, la garantie apportée par la marque, l'accessibilité prix et géographique. Il en va de la responsabilité civile et pénale du franchisé, qui ne doit pas mettre ses clients et ses salariés en danger.
- La répartition de la richesse et de la responsabilité induit une grande vigilance à tous les niveaux, plus efficace qu'avec les chaînes de commandement. Il y a donc une forte proximité génétique avec la RSE.

**Guy Gras** remercie Alan Fustec d'avoir apporté son expertise au modèle de la franchise. En étudiant le code de déontologie de la franchise, ce dernier a toutefois constaté une carence : il n'y a pas, dans le modèle économique de la franchise, de disposition particulière concernant l'environnement, qui demeure pourtant un pilier de la RSE aujourd'hui. Il invite les participants à s'approprier ces questions, en explicitant davantage cet aspect de la RSE à travers la franchise pour en faire une pratique collective.



## Adaptation versus uniformité des savoir-faire dans les réseaux de la franchise

---

Présentation des résultats de la recherche scientifique 2017/2018 mandatée par le Comité scientifique de la FFF :

**Nabil Khelil**, Professeur des Universités en Sciences de gestion, Université de Caen Basse-Normandie

**Anne-Laure Le Nadant**, Professeur des Universités, Université de Rennes 2

**Magali Malherbe**, Maître de conférences, IAE de Caen

**Fanny Simon-Lee**, Professeur des Universités, IAE de Rouen

**Pascal Le Guern** présente les intervenants qui ont depuis 18 mois travaillé à cette étude. Ce travail a été supervisé par le comité scientifique de la franchise qui existe depuis plus de 20 ans pour alimenter les analyses et améliorer la performance des réseaux de franchise.

**Fanny Simon-Lee** remercie la FFF pour cette étude, ainsi que le comité scientifique pour son accompagnement. Le savoir-faire est un élément clé de la franchise, dont il convient de rappeler la définition : il doit conférer un avantage substantiel et concurrentiel, et être identifié, décrit.

La question de savoir s'il vaut mieux tendre vers une standardisation ou vers une adaptation de son savoir-faire est assez nouvelle et répond aux attentes des nouveaux consommateurs (certains sont plus conscients des enjeux écologiques, les « locavores »), des nouveaux franchisés (plus jeunes et autonomes, voulant adapter

certaines pratiques dans leur quotidien), et des nouveaux types de franchise (« freedom franchise » comme Starbucks, qui propose des éléments standardisés avec beaucoup de possibilités d'adaptation pour des éléments périphériques).

L'uniformité des savoir-faire répond à l'objectif de réaliser des économies d'échelles, et garantit la cohérence de l'image de marque. Il est plus facile de renouveler un concept lorsque le réseau est uniformisé.

Le savoir-faire étant au cœur des avantages concurrentiels de la franchise, il convient de voir s'il évolue. On note l'existence de fondamentaux comme la gestion de la relation client (même si elle évolue vers plus de proximité), le contrôle de la chaîne logistique (même si elle se digitalise), la transmission du savoir-faire métier qui reste au cœur de la franchise, le marketing du point de vente, et la gestion du personnel des unités franchisées (avec des situations contrastées). De nouvelles tendances se manifestent, comme le management par le dialogue entre franchiseurs et franchisés, la maîtrise de la transition digitale avec de nouveaux outils, le développement durable (avec des processus de production localisés en France ou en Europe pour ajouter un avantage concurrentiel).

L'étude a été réalisée en deux vagues : la première était quantitative (245 réponses reçues, dont 119 complètes), et la seconde qualitative (32 entretiens réalisés auprès des franchiseurs et franchisés). Les réseaux ayant répondu représentent équitablement les différents stades de développement de la franchise. En ce qui concerne la répartition sectorielle des réseaux, on note la prépondérance de l'hôtellerie et de l'équipement de la personne, et la faible représentation du secteur coiffure et esthétique.

**Anne-Laure Le Nadant** présente les résultats obtenus. Quelles sont les pratiques en termes d'adaptation et d'uniformité dans les réseaux de franchise ? Selon l'étude, la majorité des franchiseurs est d'accord pour affirmer que l'offre, l'application du savoir-faire et l'agencement des points de vente sont respectés au sein des réseaux. Les entretiens confirment ce respect du cahier des charges et des prestations. Ce niveau d'uniformité dépend toutefois du contexte : il est plus élevé dans les réseaux mixtes, et dans les secteurs réglementés ayant des contraintes sanitaires spécifiques. Il dépend aussi du niveau d'action, et de l'environnement géographique. 75 % des franchiseurs sont d'accord pour affirmer que les savoir-faire organisationnels sont maîtrisés. Ils sont plus circonspects sur l'aide et le conseil dans la gestion des salariés, l'aide au recrutement, le développement des compétences managériales des franchisés, l'audit des unités.

**Fanny Simon-Lee** présente 5 différents types d'adaptation, identifiés selon leur récurrence, leur étendue, et leurs objectifs.

- 1) « Adaptation ad hoc » : il s'agit des adaptations qui interviennent de façon très ponctuelle, en réponse à l'environnement, pour des propositions complémentaires. Elles sont laissées à l'autonomie des franchisés, et peuvent générer un chiffre d'affaires important.
- 2) « Diversification des activités » : il s'agit d'actions pérennes, pouvant engager le savoir-faire de la franchise. Le franchiseur va surveiller ces actions pour viser une augmentation de chiffre d'affaires et des compétences. Cela n'a pas vocation à être étendu à tout le réseau, mais ces actions peuvent favoriser des achats supplémentaires. Cela peut être bénéfique pour des franchises visant de petites niches de clientèle.

- 3) « Modes de communication » : il s'agit d'adaptation de type événementiel, pour devenir des éléments assez récurrents. Il peut s'agir par exemple de proposer des produits locaux.
- 4) « Offre » : il s'agit d'initiatives assez marginales, et beaucoup de franchiseurs ont exprimé leur souhait de voir les franchisés davantage adapter l'offre.
- 5) « Agencement du point de vente et organisation » : il est souvent standardisé, mais quelques adaptations sont possibles pour accroître la proximité avec le client.

De bonnes pratiques ont été identifiées : pour l'adaptation ad hoc, développer le coaching et le parrainage entre franchisés et franchiseurs ; pour la diversification des activités, les contrôler pour les mettre en place sur des points de vente pilote ; pour les modes de communication, créer des *check-lists* pour les événements et les animations ; pour l'offre, donner une orientation aux franchisés sur les souhaits d'initiatives, et conseiller le *sourcing* des fournisseurs.

**Anne-Laure Le Nadant** mentionne 4 éléments principaux qui ressortent des résultats chiffrés :

- 1) Les franchiseurs affirment qu'ils soutiennent l'adaptation des savoir-faire au niveau local (36 %), il en va de même pour l'ensemble des pratiques et des méthodes.
- 2) 31 % des franchiseurs mentionnent l'existence d'une clause relative à l'adaptation dans le contrat, qui selon eux favorise l'adaptation au niveau local.
- 3) L'adaptation est fréquente pour 24 % des franchiseurs.
- 4) 43 % des franchisés n'innovent pas sans l'accord des franchiseurs.

Le degré d'adaptation varie selon le type de méthode et de pratique : il est fort pour les méthodes commerciales, pratiques de communication et de RH, mais moins pour les méthodes techniques et logistiques, et encore moins pour les méthodes informatiques. Les entretiens confirment ces résultats, assez normaux dans le sens où ce sont les franchiseurs qui fournissent les logiciels. Les méthodes commerciales, pratiques de communication et RH sont en tête de l'adaptation, car le franchiseur ne souhaite pas toujours engager la responsabilité de son entreprise, et que le contexte géographique et concurrentiel joue beaucoup. Il est donc essentiel de s'adapter à son territoire et à ses spécificités.

En ce qui concerne l'offre, 58 % des franchisés l'adaptent. Ces adaptations concernent 36 % de l'offre, et elles représentent 10 % du chiffre d'affaires. Il n'y a pas de relation manifeste entre adaptation de l'offre et performance du réseau, mais on note un impact positif pour le franchisé, dans le maintien de sa relation avec les clients, et son sentiment d'autonomie.

**Pascal Le Guern** cède la parole à Yves Brouchet, membre du comité scientifique. Ce dernier demande si l'étude a montré une certaine aversion à l'adaptation, et son impact sur le chiffre d'affaires.

**Anne-Laure Le Nadant** rappelle qu'une majorité de répondants favorise l'adaptation du savoir-faire, toutefois environ 20 % des réseaux sont réticents à



l'adaptation et ne la pratiquent pas. 32 % des réseaux interrogés estiment que l'impact de l'adaptation sur le chiffre d'affaires est proche de 0, et 80 % disent qu'il représente moins de 10 % du chiffre d'affaires des franchisés.

**Fanny Simon-Lee** poursuit avec la séquence consacrée aux bénéfices recherchés et aux orientations stratégiques. Elle propose une typologie des réseaux selon leur propension à s'adapter ou non, avec les facteurs explicatifs.

Les réseaux favorisent l'adaptation pour :

- chercher le retour des clients dans les points de vente, écouler des produits différents selon la clientèle, proposer un changement de packaging, proposer des produits locaux pour renouveler l'offre.
- favoriser une expérience client spécifique, en ajoutant des produits locaux, renforcer la proximité et simplifier les achats.
- se faire plaisir dans la gestion au quotidien, mettre en valeur ses passions et sa créativité.
- accroître son ancrage dans la communauté locale, en donnant un rôle d'acteurs au personnel.

Les réseaux favorisent l'uniformité pour :

- optimiser la chaîne d'approvisionnement, pérenniser la marge du franchisé
- sécuriser le client
- répondre à un environnement législatif ou technique complexe et en évolution rapide, permettre une appropriation rapide des outils.

5 types de réseaux ont été identifiés, selon leur orientation :

- 1) Les réseaux « leaders » : il s'agit des réseaux matures, avec des parts de marché importantes, qui ont fait leur transition digitale et mettent des outils à la disposition des franchisés. Ce sont les réseaux les plus averses à l'adaptation, ils prônent l'uniformité dans les process et l'offre, car ils sont en avance sur le marché
- 2) Les réseaux « appellation d'origine » : des réseaux de taille moyenne, qui revendiquent une production française ou européenne, avec une forte identité des produits, sans adaptation de l'offre. Il s'agit souvent des secteurs de l'alimentation et de l'ameublement. Une relation personnalisée, ou des compléments adaptés peuvent être proposés.
- 3) Les réseaux « différenciés » : ils sont bien établis avec des points de vente dans des lieux très différents, proposent plusieurs concepts à choisir, avec un *sourcing* de produits locaux possible. Il s'agit de secteurs très concurrentiels.
- 4) Les réseaux « agilistes » : les savoir-faire y sont très évolutifs, les réseaux valorisent les idées des franchisés, qui ont un rôle clé en termes d'innovation. Ils montrent une très grande adaptation des process et de l'offre.
- 5) Les réseaux « niche players » : ils ont une clientèle très ciblée, il s'agit de petits réseaux, avec une relation individualisée basée sur la personnalité du franchisé.

**Pascal Le Guern** cède la parole à **Éric Luc**, membre du comité scientifique, qui souhaite savoir comment les différentes orientations stratégiques se traduisent

dans les relations entre franchiseurs et franchisés, et dans le recrutement des futurs franchisés.

**Fanny Simon-Lee** explique que les réseaux « différenciés » et « leaders » recrutent souvent des anciens managers salariés, pour ouvrir des points de vente, ou des indépendants expérimentés. Ces franchisés revendiquent faiblement leur autonomie. Les réseaux « appellation d'origine » recrutent des profils plus variés avec une vraie formation à l'histoire de la marque, dont ils sont fiers. Les réseaux « niche players » et « agilistes » recrutent souvent des cadres en reconversion qui cherchent de l'autonomie.

**Pascal Le Guern** passe la parole à **Nabil Khelil**, qui présente les profils des réseaux performants. La typologie découle de 3 paramètres : la stratégie utilisée par les réseaux (uniformité, adaptation ou mixte), savoir-faire (traditionnel ou adapté), environnement du réseau (incertain, dynamique ou stable), et révèle 5 profils, parmi lesquels 4 dominent :

- 1) Profil « développeurs 1 » : il s'agit de réseaux utilisant une stratégie mixte pour développer un savoir-faire adapté grâce à une capacité dynamique (capacité à anticiper les changements de son environnement).
- 2) Profil « développeurs 2 » : ces réseaux utilisent la même stratégie mixte, mais avec un savoir-faire traditionnel recherché par les clients.
- 3) Profil « répliqueurs » : ces réseaux ont un concept standard et un savoir-faire maîtrisé et conventionnel
- 4) Profil « testeurs » : ces réseaux connaissent des performances assez faibles, utilisent une stratégie misant sur l'adaptation avec un savoir-faire traditionnel.

Cette typologie permet de poser des points de repère et de stimuler la réflexion stratégique, mais il n'existe pas de chemin unique, de multiples schémas sont possibles. La réussite ne dépend pas seulement de la stratégie adoptée, ni uniquement du savoir-faire, ni seulement de l'environnement, mais de l'adéquation entre ces 3 paramètres. L'étude a montré une variable importante qu'est la capacité dynamique : elle permet d'anticiper les changements et de les introduire pour adapter le savoir-faire.

**Pascal Le Guern** passe le micro à **Laurent Poisson**, qui demande quels critères ont été retenus dans la considération de la « performance » en entreprise.

**Nabil Khelil** précise qu'il s'agit de la perception que se font les franchiseurs eux-mêmes de leurs performances en termes de chiffre d'affaires, de parts de marché, de bénéfices, d'effectifs et de création d'unités. L'échelle est multidimensionnelle, à la fois financière, commerciale et sociale.

**Magali Malherbe** aborde la question des modes de contrôle qui permettent de trouver un équilibre entre l'uniformité globale et les adaptations locales. Elle précise que la notion de contrôle a évolué, passant d'une logique unilatérale (le franchiseur vérifie le franchisé) à un contrôle participatif avec des relations multilatérales.

Elle identifie 3 formes de contrôle :

- 1) Le contrôle de conformité qui permet de s'assurer que les actions du franchisé respectent bien les règles du franchiseur, le plus souvent avec des visites. Ce contrôle garantit l'uniformité des pratiques, mais ne contraint pas pour autant l'adaptation des réseaux. Les visites donnent en fait envie de faire des adaptations, de partager son expérience et de manifester ses idées. Les franchisés ont conscience des limites à ne pas dépasser, avec un comportement très collectif face au réseau.
- 2) Le contrôle d'efficacité se dote d'indicateurs comptables et financiers pour évaluer les résultats des franchisés. Il juge de la viabilité économique et financière des adaptations. Il est à noter que certains réseaux sont trop focalisés sur des résultats immédiats, alors que la pérennité nécessite d'avoir une autre perspective. Par ailleurs, ce contrôle peut générer un frein pour le franchisé, préférant se cantonner à la base, alors que sa force réside dans sa capacité d'entreprendre.
- 3) Le contrôle éthique est informel, et repose sur des normes et des valeurs partagées avec le réseau. La notion de confiance y est centrale. Ce contrôle est efficace s'il existe une grande proximité entre les membres du réseau. Les réseaux sociaux et le foisonnement d'outils pour favoriser les interactions sont importants, les rencontres physiques sont fréquentes. Ce contrôle permet de rendre les franchisés acteurs et vecteurs de l'adaptation, à travers les bonnes pratiques.

Parmi les bonnes pratiques observées, on note l'identification des franchisés « moteurs » (qui ont un lien intense avec le réseau et un esprit entrepreneurial développé), le fait d'inciter les franchisés à vivre les expériences (par le biais de visites entre franchisés), le fait d'ajouter une dimension qualitative aux mesures quantitatives, et de conférer à l'animateur réseau un rôle d'acteur de l'adaptation.

La capacité dynamique permet le renouvellement des compétences, suivant un processus cyclique en trois temps : d'abord l'identification des adaptations, puis leur sélection et enfin la reconfiguration des compétences.

- L'identification des adaptations peut se faire en lien avec le contrôle, dans une culture du dialogue, et avec une démarche d'ouverture sur l'extérieur.
- La sélection des adaptations relève d'une démarche collaborative entre franchisés, avec une période de test puis de diffusion. L'écueil potentiel est d'être noyé par une trop grande quantité d'informations. La sélection peut s'avérer immédiate lorsque l'intérêt de l'adaptation est tout de suite visible, d'autres réseaux s'inscrivent dans une logique d'amélioration continue (si l'adaptation ne fait pas ses preuves tout de suite, elle est tout de même recensée pour servir ultérieurement le cas échéant)
- Pour la reconfiguration des compétences, on distingue les situations « au cas par cas » (des bonnes pratiques que le réseau souhaite partager, libre à chacun de les mettre en place ou non), et les situations « généralisées » (tous les franchisés sont amenés à mettre en place une adaptation codifiée). L'appropriation de l'adaptation passe par un accompagnement, une formation, et bien sûr la communication reste essentielle pour sa réussite.

**Pascal Le Guern** cède la parole à **Régis Pihéry**, membre du comité scientifique, qui souhaite savoir si les sanctions prévues dans les contrats de franchise ont été mentionnées lors des entretiens.

**Magali Malherbe** précise que très peu de participants ont exprimé des adaptations déviantes et aucun n'a évoqué de sanctions potentielles. Un franchiseur a mentionné un cas d'offre non respectée, et a mis en place une démarche d'accompagnement et non de sanction, afin de montrer au franchisé concerné les effets bénéfiques du respect de l'offre pour lui-même. Le sentiment d'appartenir à un collectif est globalement très intégré par les franchisés, et leur faire confiance est une valeur très forte.

**Denis Séguier** est invité à conclure cette présentation. Il remercie le Nimec et les universités associées, sans oublier La Banque Populaire sans laquelle cette étude n'aurait pas été réalisée. Il retient de cette présentation deux points principaux : d'une part son utilité en termes de benchmark, et d'autre part des arguments forts pour valoriser la franchise. Un tiers de l'offre s'adapte aux clients, et ces adaptations rapportent 10 % de chiffre d'affaires : ces chiffres clés sont intéressants pour tous les réseaux. Il faut s'assurer que l'adaptation correspond bien à un besoin exprimé par le client. La typologie présentée est très liée aux âges des réseaux, et Denis Séguier invite les participants à consulter les études précédentes concernant la vie des réseaux, notamment s'il acquiert une dimension internationale. Enfin, le dialogue reste primordial pour toutes ces questions, il faut l'instaurer à travers la multiplication des échanges et des instances, car de nombreuses choses restent à faire en interne comme en externe, afin de mieux répondre aux attentes des franchisés. Leur sentiment d'autonomie est à soutenir. Cette étude permet de montrer que la franchise fait preuve d'une belle capacité d'adaptation (30 % de l'offre est adaptée), ce qui devrait contribuer à changer le regard porté sur ce modèle.

**Pascal Le Guern** passe le micro à la salle pour recueillir les questions des participants.

La perception du réseau étant sensiblement différente entre dirigeants et animateurs, un participant demande quelles fonctions ont été interrogées.

**Anne-Laure Le Nadant** en profite pour remercier tous ceux qui ont accepté de répondre au questionnaire, et précise que l'étude a visé des dirigeants au sens large (à travers l'annuaire de la FFF, des contacts issus des précédentes études), avec des fonctions différentes (directeur de franchise, directeur de développement, animateurs, DG).

**Fanny Simon-Lee** ajoute que les entretiens ont surtout concerné les directeurs de développement et les directeurs adjoints de franchise.

☒ ☒ ☒

## **Table ronde franchiseurs. Standardisation ou adaptation du savoir-faire : quelles pratiques dans les réseaux, pour quels objectifs ?**

---

**Olivier Alonso, Président, Nestenn Immobilier**

**Patricia Guyot, Directrice retail France, Yves Rocher**

**Christophe Mauxion, Directeur général, Restaurant La Boucherie**

**Pascal Le Guern** présente les trois franchiseurs participant à cette table ronde. Le réseau Nestenn Immobilier, qui détient plus de 300 agences en France, est né d'une fusion entre deux groupes (l'un existant depuis 60 ans, l'autre depuis 17 ans) en 2017. Comment les deux savoir-faire ont-ils fusionné ?

**Olivier Alonso** remercie tout d'abord Chantal Zimmer pour son invitation à cette édition, et le comité scientifique pour le très beau travail présenté. Le secteur de l'immobilier est très dynamique et le savoir-faire doit s'adapter tout en conservant sa colonne vertébrale. Ce savoir-faire est impacté par les résultats obtenus (92 % des clients recommandent les agences Nestenn immobilier). L'adaptation du savoir-faire s'est manifestée dans les points de vente : les anciens codes ont été cassés pour accueillir les clients dans un cadre nouveau, adapté à leur condition de « clients sachants », bien plus au fait de l'immobilier qu'auparavant. Cet accueil varie selon les villes, la typologie de clientèle et les nouvelles technologies : lors d'une vente de bien immobilier, l'agence ne pose pas de panneau, mais adresse des courriers à tous les voisins pour montrer son efficacité, et communique sur les réseaux sociaux. En province, le premier rendez-vous a lieu à l'agence, mais dans les grandes villes la rencontre a lieu à proximité du bien à visiter pour répondre à l'exigence d'optimisation du temps des clients. De même, les visites virtuelles permettent de gagner du temps. Ce système a été retiré pour les biens haut de gamme, car ces informations pouvaient être détournées à des fins malhonnêtes. Pour s'adapter aux besoins des cadres supérieurs exigeant une connexion internet puissante, Nestenn immobilier a trouvé un produit qui effectue des diagnostics de performance numérique. Une franchise qui avance est une franchise qui s'adapte pour prendre des parts de marché. L'obsession du réseau est de faire progresser le chiffre d'affaires de ses franchisés, et les adaptations se font avec la validation des franchisés (le club des experts se réunit en ateliers tous les 3 mois pour échanger des idées, et les sélectionner le cas échéant).

**Patricia Guyot** représente le groupe familial Yves Rocher, présent dans plus de 80 pays dans le monde. Dans ce réseau, le concept du magasin et l'offre produits constituent un tronc commun (Yves Rocher maîtrise sa chaîne de production). L'adaptation touche en revanche la liberté de prix dans les magasins, selon l'environnement. Le réseau est constitué à 99 % de femmes, qui sont très actives pour s'intégrer dans le tissu local et ont à cœur de participer aux échanges. Le réseau les accompagne et les aide, fournit des boîtes à outils pour les animations. En ce qui concerne l'informatique et la technique, une expression de besoins a été recueillie. Le CRM est la pierre angulaire de son business, et si la mécanique commerciale du CRM Yves Rocher garantit un flux, les franchisées doivent transformer cet apport par le biais d'une relation personnelle avec leur clientèle. Les exigences des clients augmentent et la professionnalisation amenée par le réseau ne cesse de s'accroître. Ce qui compte dans la standardisation est de lui donner du sens, pour qu'elle soit plus facilement intégrée. Convaincre par la

preuve reste le meilleur moyen, pour rappeler l'existence de la relation « gagnant-gagnant ». Outre les prix, les franchisées sont autonomes sur le recrutement et le pilotage. Le réseau aide beaucoup en ce qui concerne la formation, notamment pour l'Institut qui nécessite des fondamentaux indispensables en termes de contraintes sanitaires et hygiéniques.

**Christophe Mauxion** représente le réseau La Boucherie, qui regroupe 140 restaurants sur 17 pays. La Boucherie est un concept standardisé : le client a besoin de repères et vient pour la marque. L'accueil et les produits doivent être de qualité, la vigilance est de mise sur ces marqueurs pour que le client s'y retrouve. La standardisation facilite les communications nationales, et favorise la cohérence sur place. La carte est la même pour tous les restaurants, avec des prix libres. En complément de cette carte commune, des spécialités locales (vins et plats) peuvent être proposées, tant que les produits répondent à des standards de qualité. Les idées sont échangées au sein des différentes commissions (la commission carte, la commission marketing notamment). La formation est, elle aussi, standardisée. Chaque franchisé apporte sa touche personnelle, mais le tronc commun est identique pour l'accueil. Ces formations se font souvent sous forme d'e-learning, car il est difficile de faire se déplacer les salariés. Dès ses débuts en 1974, La Boucherie avait développé des marqueurs forts, avant de prendre encore plus d'ampleur en 1999-2000. Le concept a été refait il y a 4 ans, mais en conservant certains de ses repères historiques.

**Pascal Le Guern** demande à chacun un exemple d'adaptation du réseau.

**Olivier Alonso** mentionne le compromis de vente, qui auparavant était signé à la main ce qui prenait plusieurs heures : les agences développent la signature électronique sur l'ensemble du réseau. Nestenn immobilier sera le premier acteur à publier ses offres sur Facebook, et un travail est réalisé sur la création d'un robot rédacteur, intelligence artificielle capable de rédiger des annonces pour qu'elles soient bien référencées sur le Net.

**Christophe Mauxion** rebondit sur le digital, qui doit faire partie du savoir-faire, et impacte pour La Boucherie les pré-réservations, la livraison, etc. La force du réseau réside dans sa capacité à aller plus loin dans la recherche, pour répondre aux attentes du client. Aujourd'hui, les serveurs prennent commande en salle avec leur pouce.

**Patricia Guyot** mentionne la mise à disposition pour les conseillères beauté de tous outils nécessaires pour répondre aux questions des clients. L'outil de communication va évoluer pour plus d'interactivité, favorisant la participation de tous les partenaires.

**Pascal Le Guern** demande si les choix imposés par le franchiseur sont facilement respectés.

**Patricia Guyot** confirme que toutes les franchisées respectent les choix du franchiseur, et que le travail de ce dernier reste de les y amener par le dialogue. Il en est de même pour Nestenn immobilier, qui aide ses franchisés avec des audits réguliers pour éviter des écarts. Un franchisé, qui avait nui à l'image de marque et

n'avait pas respecté la charte du franchiseur, a été exclu. Un réseau ne doit pas avoir peur de sanctionner en cas de dérapages. La Boucherie n'a pas rencontré de soucis de cette nature, et **Christophe Mauxion** rappelle que l'existence de marqueurs très forts permet d'apporter un cadre structurant.

**Pascal Le Guern** s'interroge sur les possibles écueils de la standardisation. **Olivier Alonso** estime qu'il ne faut pas être trop rigide, toujours contrôler la marque et sa valeur, être souple, mais présent. En amont, il faut prêter attention à la sélection du candidat franchisé qui rejoint le réseau. **Christophe Mauxion** confirme que le choix du candidat est essentiel, la relation étant une donnée clé dans la restauration. Le *turn-over* y est élevé, il faut recommander aux franchisés d'être attentifs à leurs collaborateurs.

La parole est donnée aux participants. L'un d'eux demande si l'adaptation peut engendrer un risque de perte d'identité.

**Christophe Mauxion** rappelle que l'adaptation est marginale, et complète une carte commune, il n'y a donc pas de risques.

Un participant souhaite savoir quels outils sont utilisés pour diffuser rapidement le savoir-faire dans les deux sens, entre le franchiseur et le terrain.

**Olivier Alonso** cite l'école de formation du réseau : dès qu'une modification du savoir-faire intervient, le réseau y est formé. Des consultants en performance passent de points de vente en points de vente pour apporter leur aide sur place.

Un participant demande s'il n'est pas moins risqué d'apporter des adaptations au bout de quelques années d'expérience.

**Olivier Alonso** estime qu'il n'est pas possible d'attendre plusieurs années pour tester des adaptations, sinon sa pertinence est perdue. Une adaptation est évaluée en fonction des résultats et aussi du taux de satisfaction clients en parallèle, avant d'être déployée ou non.

**Patricia Guyot** rappelle en conclusion qu'il est essentiel qu'une enseigne évolue en fonction de la société et de ses clients. Il est de même crucial de savoir communiquer sur son savoir-faire, par de la formation, un accompagnement et des outils en permanence sur le terrain.

**Olivier Alonso** insiste sur le fait que les clients achètent le savoir-faire au-delà de la marque. Les adaptations émanent souvent du franchiseur, car les franchisés se tournent vers ce modèle pour gagner du temps.

**Christophe Mauxion** ajoute que le client a besoin de repères, et recherche la standardisation. Le franchisé quant à lui a besoin de la reproduction du savoir-faire, qui est amené à évoluer très rapidement.

☒ ☒ ☒

## Présentation du Guide de L'Express

---

Valérie Froger, journaliste

Valérie Froger remercie le MEDEF et la FFF, avant de présenter la 15<sup>ème</sup> édition du Guide de la franchise de L'Express dans sa version 2019, enrichie. Tous les ans, cet ouvrage devient une référence pour les candidats franchisés et tous les professionnels du secteur, une bible avec des témoignages et des conseils. La franchise est un secteur dynamique, qui attire, mais pas une assurance tous risques, ce qui rend nécessaires les 450 pages de ce guide complet qu'elle invite les participants à découvrir. Elle donne également rendez-vous aux participants lors de la sortie du hors-série L'Express spécial franchise à l'occasion du salon de la franchise, et rappelle qu'il existe un nouveau site [lexpress/franchise](http://lexpress.franchise).



### Les prochains thèmes de la recherche scientifique - clôture des travaux

---

Claude Nègre, Directeur, Comité scientifique de la FFF

Claude Nègre précise que le sujet du savoir-faire est une préoccupation fondamentale, à laquelle plus de 50 % du volume de la recherche scientifique de la FFF a été consacré. En 2013, ce sujet a été traité sous l'angle de son adaptation à l'international, qui n'avait lieu qu'en cas d'obligation. Au niveau national, la conclusion est plus nuancée. Les impacts sur la performance des réseaux ne sont pas aussi évidents, ce qui laisse au décideur son libre arbitre stratégique pour son réseau. Depuis 1998 et la première recherche commanditée par la FFF sur l'évaluation des savoir-faire, la recherche scientifique a beaucoup catégorisé les pratiques. Une trentaine de typologies de franchiseurs existe, sur les pratiques managériales. Nous accordons en France beaucoup d'importance au savoir-faire, un des facteurs de compétitivité de la franchise française.

Les thématiques à venir sont les suivantes :

- En 2019, « *La gestion des données clients dans les réseaux de franchise* ». Ce sujet ne sera pas seulement traité sous l'angle juridique, mais pluridisciplinaire. Il concerne tous les réseaux de franchise, en tant qu'outil stratégique. Cette étude est traitée par l'Université de Haute Alsace.
- En 2019-2020, un important travail de diagnostic et prospective sera réalisé. Devant la rapidité de l'évolution du parcours client, l'omnicanalité et l'intelligence digitale, il convient de s'interroger sur l'impact de toutes ces mutations sur les fondamentaux de la franchise (indépendance, marque et savoir-faire). Un appel d'offres a donc été lancé sur cette problématique : « *Nouvelles technologies, nouveau comportement du consommateur, sources*



*d'impacts sur les fondamentaux de la franchise* », dans une approche prospective.

La finalité de ces travaux commandités par la FFF depuis plus de 20 ans reste la recherche des facteurs de performance des réseaux de franchise dans une approche prospective, au bénéfice de ses adhérents. Les « Annales de la recherche commanditée par la FFF » résumant ces travaux et les rapports complets depuis 1998 se trouvent sur le site de la FFF.

**Claude Nègre** tient à remercier l'équipe de recherche du Nimec qui a travaillé 15 mois pour fournir ce travail exceptionnel, La Banque Populaire qui soutient la recherche scientifique depuis ses débuts, L'Express ainsi que les membres du comité scientifique pour leur investissement. Il remercie enfin l'équipe permanente de la FFF, Stéphanie Morlan qui a conçu cette édition et Pascal Le Guern qui l'a animée avec talent.

**Pascal Le Guern** clôture 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](mailto:onciale@onciale.fr)

[www.onciale.fr](http://www.onciale.fr)