

Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la franchise

8 novembre 2016

Avec le soutien de nos partenaires



MEDEF

L'indépendance du franchisé : Facteur de réussite de la franchise ?

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

☒ ☒ ☒

Ouverture des Entretiens

Michel Bourel, Président de la FFF

Pascal Le Guern ouvre ce colloque organisé par la Fédération Française de la Franchise en remerciant les participants présents ainsi que les partenaires historiques : la Banque Populaire et l'Express.

Avec 69 000 franchisés en France, chiffre qui a presque doublé en l'espace de 10 ans, la franchise fait incontestablement partie de la richesse du pays. L'indépendance du franchisé est-elle un facteur de réussite ? Les différents sujets de la matinée permettront d'apporter une réponse argumentée à cette question.

Michel Bourel rappelle qu'il y a 20 ans déjà, la FFF décidait de consacrer une partie de son activité à la recherche scientifique, initiative audacieuse et inédite pour l'époque. À ce titre, il remercie les partenaires qui se sont associés à cette décision visionnaire, dont la Banque Populaire et l'Express. L'objectif était de crédibiliser le discours de la franchise en confrontant sa stratégie aux grandes théories économiques, de fournir des outils de réflexion et d'améliorer l'efficacité de la franchise, de l'ancrer dans davantage de professionnalisme face aux politiques et aux institutions. 20 ans après, ces enjeux de promotion, de professionnalisation et de défense de la franchise sont atteints. Les Entretiens de la Franchise ont lieu chaque année pour présenter des études thématiques, et l'intérêt croissant des différents acteurs économiques, notamment des syndicats, confirme bien l'image florissante de la franchise. Visionnaire, la FFF l'a de nouveau été il y a deux ans en choisissant le thème traité aujourd'hui, qui résonne particulièrement face à l'actualité. Il rappelle que tous les rapports de la FFF se trouvent à disposition sur son site web, et invite les participants à les utiliser.



Les entrepreneurs indépendants : une contribution essentielle au développement de l'économie française !

*Marc Touati, Économiste,
Président du cabinet ACDEFI*

Pascal Le Guern accueille et présente l'auteur de plusieurs *best-sellers* économiques, **Marc Touati**.

Marc Touati rappelle en France l'absence de croissance, qui ne s'élève qu'à 0,8 % par an depuis 2008. Malgré cela, les entreprises françaises perdurent. Elles sont, à ce titre, bien plus compétitives que celles des pays voisins, dont le mérite est moindre puisque leurs économies sont favorables aux entreprises. Il n'y a donc aucun complexe d'infériorité à avoir pour les entrepreneurs français, bien au

contraire, l'entreprise restant le moteur de la croissance. Toutefois, la France continue de vivre dans le passé, politiquement et économiquement parlant : l'enjeu n'est pas tant de réaliser des réformes au sein des entreprises, mais au sein de l'économie française. Malgré les crises, qui sont toujours des phases d'opportunités pour qui sait les voir, il faut oser l'avenir et ne pas cesser d'investir et d'innover. La force de l'entrepreneur indépendant réside dans sa capacité à maîtriser son investissement.

La croissance structurelle est passée de 1,2 % au Royaume-Uni en 1995 à 2,5 % en 2015, alors qu'en France elle est passée de 2 % à 0,7 % sur cette même période. L'absence de changements structurels a fait reculer la France au 22^{ème} rang dans le classement mondial de la croissance. Dans ce contexte, et alors que les dépenses publiques ne cessent d'augmenter tandis que la croissance reste absente, les entreprises indépendantes doivent être encore plus fortes pour garder le cap. À l'image du Royaume-Uni, qui a su effectuer les réformes nécessaires pour retrouver une situation économique positive, la France peut s'en sortir, même si le taux de chômage y est alarmant (10,5 % en août 2016, contre 4,2 % en Allemagne et 4,9 % au Royaume-Uni), surtout celui des jeunes (25 % chez les moins de 25 ans). Créer son propre emploi requiert une démarche stratégique et des moyens, ce que tout le monde ne peut développer. En ne créant que des palliatifs à cette situation, les responsables politiques ont surtout généré des poches à précarité, et il serait plus judicieux de trouver des solutions en amont en fluidifiant le marché du travail. À ce titre, la loi El Khomri est une catastrophe pour la franchise. Il semble que, lorsqu'un domaine fonctionne bien en France -comme c'est le cas pour la franchise-, il faille brider son développement en essoufflant ses capacités et en démotivant ses entrepreneurs. Pourtant en France l'entrepreneur indépendant joue un rôle moteur : 97 % des entreprises ont moins de 10 salariés. En 2015, 525 000 entreprises ont été créées en France, et plus de 99 % d'entre elles ont moins de 10 salariés. Environ 4000 ont choisi de se lancer dans la franchise, et l'investissement de ces franchisés oscille entre 50 000 et 200 000 €.

La consommation représente 70 % du PIB, mais 50 % de la consommation revient aux importations. Soutenir la consommation revient donc surtout à soutenir les importations, qui ne contribuent pas à la croissance. Pour retrouver la croissance, il faut soutenir l'entreprise et l'investissement, redonner confiance aux entrepreneurs et favoriser l'effet accélérateur de l'investissement sur l'emploi. La baisse du coût du travail et celle de l'impôt sur les sociétés sont autant de réformes qui ont permis au Royaume-Uni et à l'Allemagne de bénéficier d'une maille de grandes entreprises indépendantes, et de résister aux crises de façon plus efficace. La France, à leur image, doit se doter d'un environnement plus favorable aux entreprises. Les vertus de l'entreprise indépendante sont nombreuses : la création d'emploi, une croissance économique plus forte, avec une hausse de la productivité et de l'innovation, la lutte contre la pauvreté, des opportunités sociales, le développement d'une concurrence avec des risques d'éviction plus faibles. Si l'entrepreneur peut créer son emploi à sa guise, maîtriser sa stratégie, fixer sa rémunération, il a également des difficultés à gérer : excès de réglementations et de bureaucratie, fiscalité prohibitive, difficultés de financement, relations contraignantes avec les banques et les investisseurs, gestion du personnel, coût du risque élevé. La franchise permet de traverser ces obstacles plus facilement : 70 % des franchisés comptent sur la franchise pour améliorer leur taux de crédit. La dynamique de groupe est un avantage de poids.

L'avenir de l'économie semble sous-tendu par l'ubérisation, toutefois il faut se montrer vigilant face aux effets de mode et aux excès, d'autant plus que ce business model reste encore à trouver. En effet, l'ubérisation permet de créer un paradis fiscal miniature et de limiter la pauvreté, mais pour quelle marge ? Uber n'a pas encore réalisé de bénéfices, ses pertes atteignent 1 milliard de dollars par an. Face à ces incertitudes, il faut retrouver le bon sens, et s'inquiéter des enjeux sociaux et financiers du modèle. Si l'ubérisation ne doit pas être crainte, elle doit être sérieusement analysée, pour que la liberté ne se développe pas au détriment de la sécurité et des relations humaines. Ces dernières restent la clé du business de demain. Il faut retrouver la qualité dans le service offert, en se rappelant que la stratégie du moins cher coûte au final toujours plus cher que prévu.

En conclusion, il est essentiel pour l'entreprenariat indépendant de constamment développer des stratégies anti-crise, telles que les stratégies de niches (produits, services, savoir-faire), de réaliser des efforts de communication, d'innover à tous les niveaux de la production, et d'opter pour la croissance internationale (la dynamique mondiale étant plus forte qu'en France). La transparence et l'excellence du service sont les qualités phares à mettre en avant. L'humain reste avant tout la clé de la réussite de l'entreprise : il faut développer « l'intrapreneuriat » et sortir de la lutte des classes via l'actionnariat salarié. C'est en conférant plus de responsabilités à son activité que le salarié aura une plus grande adhésion à l'entreprise. Avec une transparence maximale dans son mode de fonctionnement, notamment au niveau des salaires, les performances des entreprises seront liées au bien-être des salariés. La croissance n'est pas un but en soi, elle doit servir ce « bonheur intérieur brut », en s'appuyant sur la qualité et les services, qui feront la différence.



L'indépendance du franchisé, facteur essentiel de réussite de la franchise

Présentation des résultats de la recherche scientifique 2015/2016 mandatée par le Comité scientifique de la FFF :

Enrico Colla, Docteur, Habilitation à diriger des Recherches (HDR) en Sciences de Gestion, Professeur émérite

Catherine Chastenet de Géry, Doyen du corps professoral permanent, Enseignant-chercheur en Economie

Martine Deparis, Enseignant-doctorant en Sciences de Gestion

Laurence Lemmet, Enseignant-chercheur en Droit

Maryline Schultz, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Bourgogne

Pascal Le Guern accueille les intervenants et précise que leur présentation sera suivie par un débat avec la salle.

Enrico Colla rappelle l'évolution du contexte juridique et économique, qui renouvelle l'actualité du thème de l'indépendance des franchisés. Les travaux antérieurs abordaient davantage l'indépendance des franchisés dans une comparaison avec d'autres modes d'organisation en entreprise, mais sans approfondir le contexte relationnel et psychologique de la franchise : l'étude porte donc un regard inédit sur l'indépendance organisationnelle du franchisé, son autonomie, et ses liens avec la performance. Un protocole de recherche a été élaboré afin de décliner la thématique et d'aborder la question des relations entre franchiseurs et franchisés, le cadre général, la perception des différents acteurs, et les corrélations avec la performance économique.

Martine Deparis détaille la démarche méthodologique adoptée, constituée par une étude qualitative, suivie d'une analyse quantitative avec un questionnaire transmis aux franchisés par leurs franchiseurs, et enfin le recueil des résultats pour une réflexion sur les implications managériales.

L'étude qualitative était nécessaire pour partir du terrain, et rencontrer les franchisés par le biais d'entretiens d'une heure à 90 minutes de long. La démarche retenue mélange déduction et induction, et a conduit à la réalisation d'un guide d'entretien construit autour de 5 thèmes. Les 29 entretiens réalisés en face à face ont concerné 3 sous-groupes : celui des experts (11 entretiens), celui des franchiseurs (5 entretiens) et celui des franchisés (13 entretiens), que **Martine Deparis** remercie pour leur accueil et leur participation.

L'analyse lexicale, effectuée avec le concours d'un logiciel, a fait remonter pour le sous-groupe des experts 3 grands thèmes : celui du cadre contractuel de la franchise, du management des réseaux et du rôle des acteurs, et enfin celui des obligations du franchiseur, avec une distinction entre les notions « d'autonomie » et « d'indépendance ». Le sous-groupe des franchiseurs a davantage insisté sur le thème des instances de communication, sur les critères de performance, le statut de chef d'entreprise et de commerçant indépendant, et enfin sur les relations contractuelles. Enfin, le sous-groupe des franchisés a nettement abordé de façon prioritaire les actions entreprises au quotidien par le franchisé, puis le contrat de franchise et son évolution (considéré sous l'angle d'un cycle de vie soumis à une reconduction potentielle), et enfin les attentes du franchisé vis-à-vis du franchiseur. En guise de synthèse, il apparaît que, parmi les thèmes évoqués, les notions d'autonomie, d'indépendance, de dépendance - avec des interprétations différentes selon les corpus - sont les axes majeurs abordés via les entretiens.

Maryline Schultz ajoute qu'une analyse thématique complète cette analyse lexicale, pour quadriller le corpus général et comprendre la perception des interviewés de leurs activités au quotidien. Cette analyse permet d'interpréter plus facilement les données et fait surgir la dimension relationnelle de la franchise, en distinguant 3 notions qui gagnent à être clarifiées :

- La liberté du franchisé est une notion apparue dans les entretiens, et non dans la littérature préexistante. Elle se caractérise par le choix de l'enseigne par le futur franchisé, et désigne sa possibilité d'agir sur ses propres choix.
- L'indépendance du franchisé est une notion qui a été abordée dans la littérature, mais qui est souvent confondue avec celle d'autonomie. Cette notion traduit une indépendance financière, un comportement

d'entrepreneur, sous-entend une prise de position stratégique pour le point de vente. La définition proposée est la suivante : le fait de ne pas avoir de liens de subordination envers son franchiseur, se traduisant par la qualité et la responsabilité du chef d'entreprise franchisé. Elle se caractérise par 5 variables : la prise de risques, la responsabilité, la création d'un projet à long terme, la gestion de la rémunération, et le choix stratégique de développement pour l'évolution de l'entreprise.

- L'autonomie du franchisé est une notion souvent définie dans la littérature comme étant la capacité à s'adapter à un environnement local. Les entretiens identifient cette autonomie comme une relation cadrée, focalisée sur la gestion quotidienne du point de vente par le franchisé. La définition proposée est la suivante : la possibilité et la capacité du franchisé d'agir dans le cadre du contrat de franchise, avec une marge de manœuvre dans la gestion du point de vente. Elle se caractérise par 4 variables : la prise d'initiatives, le contrôle de l'activité, une marge de manœuvre au quotidien, l'adaptation à une zone locale.

La franchise est un contrat formel, qui prend la forme d'un contrat juridique. Cependant cette organisation revêt une part d'informel, à travers les attentes de chacun des signataires. Il s'agit bien d'un contrat relationnel, et il est important d'étudier la place de ces relations par rapport au contrat établi : la notion de « liberté du franchisé » se situe en dehors du contrat puisqu'elle s'exerce à travers le choix de l'enseigne, puis intervient la notion d'indépendance du franchisé avec son franchiseur, et dans ce cadre, la notion d'autonomie s'exprime comme la mise en œuvre opérationnelle de cette indépendance.

Au-delà de ces relations, l'étude a cherché à comprendre l'environnement de la franchise en identifiant des variables influençant les relations entre franchiseurs et franchisés, et en considérant leur impact sur la performance. Les variables identifiées sont les suivantes :

- 1) le cadre de la franchise, qui renvoie à l'environnement institutionnel, spécifique selon les réseaux. Il correspond aux normes économiques, sociales, juridiques qui pèsent sur la franchise et en influencent le développement.
- 2) le métier du franchiseur, son rôle et ses tâches, qui font référence au contrat juridique et psychologique (traduction des attentes du franchisé)
- 3) le métier du franchisé
- 4) la performance, qui renvoie aux résultats des franchisés et des réseaux, et reprend les indicateurs de performance financière, CA, marge, taux de satisfaction client, réussite du franchisé et rémunération.

À partir de ces variables, il est possible d'établir un lien causal direct entre l'autonomie et la performance en identifiant un cadre général de relations expliquées par les métiers de franchiseur et de franchisé.

❖ Questions du public

Éric Schahl s'interroge sur la part de subjectivité de la méthodologie retenue, craignant qu'elle n'empêche d'en tirer des conclusions objectives.

Maryline Schultz précise que cette part de subjectivité est liée à l'analyse qualitative menée, qui permet d'obtenir des résultats objectifs. L'analyse a permis de capter la perception de l'environnement des différents acteurs, et de recueillir leur libre expression. La vision obtenue est par conséquent plus fine et plus complète, sans cela certains avis recueillis auraient probablement été autocensurés. Le dialogue favorisé permet d'assainir les relations et de mieux saisir les enjeux en cours.

Laurence Lemmet présente l'analyse quantitative et son double objectif : mesurer et appréhender la relation des franchisés à l'autonomie et à la performance, puis identifier une typologie de franchisés par rapport à ces indicateurs. Le questionnaire a été, grâce à la FFF, administré par des franchiseurs sur une période de 3 mois. Avec 226 répondants, un échantillon composé de réseaux assez importants en taille et assez anciens (de plus de 10 ans pour 90 % d'entre eux, dans les secteurs de la restauration, de la confiserie, de l'automobile) fondés sur un savoir-faire important et dotés de mesures d'accompagnement de leurs franchisés, ce questionnaire s'appuie sur l'analyse qualitative. Les franchisés sont pour 65 % d'entre eux des hommes, de plus de 40 ans (75 %), minimum Bac+2 (60 %), avec en moyenne 7 ans d'ancienneté dans leur réseau. Près de 60 % des répondants se sentent bien, voire très bien accompagnés par leur franchiseur. En ce qui concerne la perception des franchisés par rapport à leur environnement, deux tiers ressentent une dépendance économique par rapport au franchiseur, 90 % se déclarent orientés client, et sont très attachés à leur réseau. Un franchisé sur trois se déclare attiré par le risque, 95 % se soucient d'innovation, et marquent leur intérêt pour la notoriété de la marque et capacité d'innovation du réseau. Si l'autonomie est forte dans le management des salariés et la publicité locale, elle apparaît plus faible sur les actions marketing, freinées par le contrat établi, selon les franchisés. La prise d'initiatives est perçue comme importante en ce qui concerne le management des salariés. La perception de leur performance a été évaluée à partir de 9 critères à hiérarchiser par ordre de pertinence, et montre un mix entre performances financière et commerciale. La majorité se sent légèrement au-dessus de la moyenne des autres franchisés, et nettement au-dessus de la moyenne de la zone de chalandise.

Catherine Chastenet de Géry présente les profils qui se sont détachés à travers les réponses au questionnaire. En fonction de la perception de leur autonomie, des implications managériales, du management de l'offre et de celui des hommes, l'analyse fait apparaître six profils distincts :

- 1) les managers fiers de leur réseau (38 %)
- 2) les managers orientés clients (21 %)
- 3) les marketeurs entrepreneurs (10 %)
- 4) les « Je ne sais pas » (5 %)
- 5) les managers bridés par le contrat en termes d'offres (17 %)
- 6) les managers dont l'autonomie est réduite à l'offre (9 %)

1) Cette catégorie de franchisés est très autonome dans le management des salariés, sauf en ce qui concerne la formation et la publicité locale. Les franchisés considèrent que leur réseau est très performant, et ils sont très attachés à sa notoriété. Leur sentiment d'appartenance est très élevé, de même que leur

sentiment d'être accompagné. Les réseaux mixtes sont plus concernés par cette catégorie que la moyenne.

En termes d'implications managériales, des risques peuvent toutefois émerger avec les nouvelles tendances de consommation. Pour ne pas perturber la relation avec le franchiseur, l'acquisition de nouvelles compétences doit être envisagée et il convient de veiller à conserver un bon équilibre.

2) Cette catégorie de franchisés perçoit son autonomie comme moins forte. Ils déclarent prendre des initiatives concernant le management des salariés et sont encore plus orientés clients que les autres. Ils sont également plus prudents, participent moins aux commissions, et ne se sentent pas gênés par le contrat en ce qui concerne la publicité locale.

En termes d'implications managériales, l'orientation client est un élément positif et fondamental, son lien à la performance est puissant. La diffusion du e-commerce élève les standards de qualité pour les magasins. Les franchiseurs doivent vérifier qu'il ne s'agit pas d'une vision trop limitée de la relation client, et s'assurer de la transmission de cette compétence aux équipes.

3) Cette catégorie de franchisés, autonomes vis-à-vis des salariés comme de l'offre, déclare une orientation entrepreneuriale, très portée sur le client. Le contrat n'est absolument pas vécu comme un frein. On note une surreprésentation des secteurs Commerce, Boisson et Aide à domicile dans cette catégorie.

En termes d'implications managériales, si les initiatives sont sources d'opportunités, les résultats économiques ne sont pas pour autant supérieurs à ceux des autres groupes. Le risque serait d'aller trop loin dans les initiatives des franchisés, avec une perte du leadership marketing pour le franchiseur. Il faut veiller à la communication via des instances de dialogue, et garantir le développement de la culture du groupe.

4) Cette catégorie de franchisés n'a pas rejeté le questionnaire, mais n'a pas souhaité se prononcer sur les initiatives. Ces franchisés sont plutôt détenteurs du Brevet que du Bac, ils ont entre 50 et 60 ans, et une ancienneté de 4 à 10 ans sur leur zone de chalandise. Ils déclarent un sentiment d'accompagnement, ainsi que des modifications importantes dans leurs points de vente.

En termes d'implications managériales, le risque serait de manquer de réactivité en cas de changement de la situation stable à laquelle ces franchisés sont accoutumés. Il est recommandé d'anticiper les besoins de ces franchisés et de développer leur attachement au réseau.

5) Cette catégorie de franchisés se déclare très autonome en ce qui concerne les salariés, mais pas du tout en ce qui concerne l'offre pour laquelle ils n'ont pas de capacité d'initiatives. Le contrat est pointé du doigt comme étant un frein, tandis que le sentiment d'appartenance est assez faible.

En termes d'implications managériales, il s'agit de la catégorie la plus critique : les attentes des franchisés ne sont pas satisfaites par le réseau, et le déficit d'autonomie révèle la présence de compétences inexploitées ce qui peut engendrer des frustrations. Le risque d'opportunisme peut poindre. Il convient d'analyser les contraintes actuelles qui pèsent sur les franchisés concernés : si elles se trouvent justifiées, il sera nécessaire de leur expliquer et de convaincre les franchisés de leur bien-fondé, sinon une révision des contraintes serait judicieuse.

6) Cette catégorie de franchisés déclare ne pas avoir d'initiatives en ce qui concerne le management des salariés et la publicité locale, mais en ce qui concerne l'offre. Ils sont plus nombreux à déclarer un besoin de développement des compétences sur l'agencement et les prix, et moins nombreux à penser que le contrat réduit leur autonomie.

En termes d'implications managériales, l'interrogation porte sur la distribution des responsabilités, qui ne semble pas en cohérence avec la franchise. Le franchiseur s'ingère-t-il dans les affaires du franchisé ? Lui a-t-il délégué certaines fonctions ? En cas de difficultés économiques, la subordination peut justifier une requalification du contrat. Il serait judicieux d'accorder une plus importante prise de responsabilité dans la structure de l'offre, mais de réduire l'ingérence dans la gestion des hommes, en accompagnant la montée en compétences.

❖ Questions du public

Éric Luc s'étonne de ne pas retrouver dans cette typologie les variables classiques telles que la taille et l'ancienneté du réseau, l'âge, le sexe et le niveau d'études des franchisés.

Catherine Chastenet de Géry précise que cette segmentation classique était inopérante dans cette typologie, car ces variables se retrouvent dans chaque profil.

Un participant s'intéresse aux données clients : la question des logiciels de caisse et de la captation de ces données, qui n'est pas neutre dans la relation entre franchiseurs et franchisés, a-t-elle été posée dans le questionnaire ?

Catherine Chastenet de Géry explique que ce point n'a pas été traité dans l'analyse quantitative, et qu'il n'est pas ressorti dans le discours des franchisés dans l'analyse qualitative.

Un participant souhaite savoir si l'étude a démontré une évolution de l'un de ces profils depuis quelques années.

Enrico Colla rappelle qu'aucune évolution n'a pu être mise en avant, car aucune étude du même type n'avait été menée auparavant. Il faudrait reproduire le questionnaire dans quelques années pour en analyser l'évolution.

Une participante s'étonne que, dans le classement des indicateurs de performance par les franchisés, la rémunération ne soit qu'en huitième position.

Martine Deparis donne lecture de la question telle qu'elle a été posée aux franchisés. Plus orientée vers la performance du point de vente, la question a incité les franchisés à répondre davantage en termes de chiffre d'affaires que de rémunération, sans que ce point ne soit pour autant à négliger, ce qu'a bien montré le reste de l'analyse qualitative.

La troisième partie de l'étude s'axe sur la perception de la performance et des implications managériales, et fait apparaître 4 profils distincts :

- 1) les leaders (34 %)
- 2) les suiveurs (46 %)

- 3) les passagers clandestins (15 %)
- 4) les petits commerçants (6 %)

1) Ces franchisés se déclarent sur-performants par rapport à leur réseau et à leur zone de chalandise. Leur attachement au réseau est très fort, ils font preuve d'initiatives face à la concurrence locale, reprises par le réseau. Ils sont autonomes en ce qui concerne la formation des salariés.

En termes d'implications managériales, on note la complémentarité entre autonomie, initiatives et compétences. La relation entre autonomie et performance est avérée, et cette catégorie est un véritable vivier de recrutement.

2) Ces franchisés à la performance moyenne déclarent prendre des initiatives en ce qui concerne les salariés, avec un sentiment d'appartenance neutre. Ils estiment n'être pas assez reconnus par le réseau.

En termes d'implications managériales, les franchiseurs doivent être attentifs à renforcer l'attachement au réseau, et à développer la reconnaissance et l'autonomie des franchisés.

3) Cette catégorie critique considère que les performances se situent en dessous des attentes face au réseau et face à la zone de chalandise. On note davantage de réseaux de moins de 10 ans dans cette catégorie, sans autonomie sur la publicité locale. Le chiffre d'affaires n'est à leurs yeux pas un des critères les plus importants dans l'évaluation de la performance.

En termes d'implications managériales, il faut s'inquiéter du sentiment d'indifférence face à l'absence de bons résultats économiques. S'agit-il d'un manque de compétences ? Le risque réside dans une inexploitation du potentiel de ces franchisés. Il faut améliorer le sentiment d'autonomie et d'attachement au réseau en explorant les moyens non financiers pour y remédier, ou envisager un non-renouvellement de contrat en l'absence de motivation.

4) Ces franchisés sont peu nombreux, ils déclarent une performance faible face aux autres magasins du réseau, mais exceptionnelle face à leur zone de chalandise. Ils estiment que leur réseau est peu innovant et s'appuie peu sur lui. Ils déclarent une orientation client assez nette.

En termes d'implications managériales, leur rentabilité est acquise grâce à une zone de chalandise marginale, sans concurrent majeur. Mais en cas de changement de l'environnement, le risque de décrochage est grand. Il faut mener des actions pour renforcer l'appartenance au réseau, favoriser la prise d'initiatives, expliquer les avantages économiques de l'appartenance au réseau.

Dans toutes les situations, il existe des risques de routine, de décrochage dans les relations, de dépendance économique accrue, qui ont des conséquences juridiques. Il est recommandé d'éviter les contraintes non justifiées, d'accompagner la montée en compétences et en autonomie des franchisés, de réduire l'ingérence dans leur gestion. Au-delà de ces recommandations, il est toujours pertinent d'apprendre les leaders pour échanger autour des bonnes pratiques.

Il existe bien une relation entre autonomie et performance : la responsabilité des hommes est un atout, un facteur de réussite de la franchise. Il faut veiller à maintenir le bon équilibre entre l'autonomie du franchisé et ses compétences. Cela implique un accompagnement dans ce sens, sans qu'il suscite un sentiment

d'ingérence : une bonne utilisation des instances de dialogue peut être à cet égard un moyen privilégié.

❖ Questions du public

Remerciant le Comité scientifique pour cette étude, un participant s'interroge sur les indicateurs relevés, afin de savoir s'ils pourraient être utilisés en mode préventif plutôt que curatif.

Enrico Colla rappelle que l'essentiel est d'arriver à anticiper les contraintes éventuelles des franchisés. Les indicateurs peuvent être utilisés à ce titre pour la veille et l'analyse d'un environnement, afin de trouver des solutions adaptées. Il précise que le parti pris de l'étude était d'interroger les franchisés, de remonter un diagnostic et de placer ce dernier face à des indicateurs de performance. Les profils qui sont apparus sont assez caractéristiques : la période de recrutement du franchisé est donc une étape cruciale pour anticiper bien des cas de figure.

Un participant souhaite savoir si les seize mois d'enquête ont été jalonnés de quelques surprises.

Enrico Colla s'est en effet étonné de l'orientation client, très forte globalement au travers des déclarations. Les franchisés ont également attribué une place importante aux instances de dialogue.

Maryline Schultz s'est aperçu que les franchisés confondaient souvent les termes « autonomie » et « indépendance ». Au-delà, elle a noté une convergence des perceptions des franchisés sur la franchise, quel que soit leur profil type, ce qui est rassurant.

Pascal Le Guern remercie les participants pour leurs questions et les chercheurs pour la qualité de cette étude.

☒ ☒ ☒

Table-ronde franchiseurs/franchisés « Autonomie et indépendance des franchisés : des spécificités de la performance des réseaux de franchise ? »

Charles Dauman, Directeur général, Shiva
Frédéric Fourgous, Directeur du développement, Aviva Cuisines
Pascal Bardoz, Franchisé Midas

Pascal Le Guern présente les intervenants à cette table ronde et les enseignes représentées. Il interroge **Charles Dauman** sur le fonctionnement du réseau Shiva envers les franchisés, en termes d'autonomie.

Charles Dauman précise que Shiva représente un modèle particulier, puisque le travail se base sur une relation avec des mandataires et non avec des prestataires : ce sont les franchisés qui se tournent vers le franchiseur pour que celui-ci gère et mutualise les activités administratives. Le franchisé se repose sur ce savoir-faire du franchiseur, et s'occupe de la communication ainsi que des autres activités. Si le concept fondamental de la franchise reste l'indépendance des franchisés, il y a des règles à suivre : la formation initiale est de 4 semaines pour les franchisés Shiva, qui doivent avoir intégré tous les *process* imposés par le franchiseur, sur le principe « AMI » : « A » pour alignement sur le concept du franchiseur (pour retrouver un *process* unique dans toutes les agences), « M » pour la mutualisation des outils, et « I » pour la faculté d'innovation.

La façon de couvrir son périmètre commercial reste un des éléments d'indépendance les plus forts. Les franchisés sont également totalement indépendants en ce qui concerne leurs rémunérations et dividendes.

Il n'y a par contre aucune indépendance du franchisé quant à l'outil de gestion de la satisfaction client, outil commun que tous les franchisés doivent s'approprier comme outil de management. Il en va de même pour la communication web, une seule voix porte le réseau. Des réunions annuelles locales et nationales sont obligatoires, des visites régulières sont effectuées, avec des audits sur des points clés de l'alignement.

L'étude a bien montré que la force d'un réseau réside dans la différence des compétences et des profils qui le constituent. Cette richesse, si elle est mise en commun, est une véritable force.

Pascal Le Guern demande si une association de franchisés existe au sein du réseau Shiva. **Charles Dauman** confirme qu'il n'y a pas d'association, mais un système de gouvernance détaillé qui s'articule autour de plusieurs comités, sur la gestion des ressources humaines, la satisfaction client, le développement, ou encore l'amélioration des outils web et informatiques. C'est une chance d'avoir des compétences variées sur ces sujets, et le réseau s'appuie sur cette richesse. Le comité stratégique qui prend les décisions doit être conforté par les avis de ces comités thématiques.

Pascal Le Guern se tourne vers **Frédéric Fourgous**, dont le réseau est en phase de restructuration en ce moment, dans le but d'unifier le vécu du client dès la prise de connaissance de l'offre. Il en résultera donc moins de liberté pour le réseau à ce sujet. Les franchisés ont des profils variés, phénomène qui évolue encore avec les demandes d'apports personnels plus importants face aux contraintes bancaires, et qui tend vers le recrutement d'anciens cadres dirigeants. Il est important de ne pas cloner le porteur de projet et d'encourager la diversité des profils d'entrepreneurs pour utiliser les compétences et les expériences de chacun. Les résultats n'en sont que meilleurs, en positionnant les franchisés sur leurs savoir-faire et leurs sources de motivation. Il y a donc des répartitions des tâches ou des modes de gestion atypiques, mais qui fonctionnent parce qu'ils passent par le bien être des franchisés. Le réseau aide ainsi le franchisé à se développer dans son propre savoir-faire, et cette autonomie est précieuse. La fixation des prix n'en fait pas partie, car c'est la transparence qui est recherchée par-dessus tout.

Pascal Bardo évoque l'association des franchisés de Midas France, indépendante du franchiseur et élue par les franchisés. Elle existe depuis près de 30 ans, son

travail collaboratif est particulièrement ancré dans la pratique du réseau et lui est très utile. Son existence permet d'éclairer les notions d'autonomie et de liberté face au franchiseur. Dans un marché très concurrentiel, cette association a toute sa légitimité et son intérêt y compris pour le franchiseur qui bénéficie des contributions de cette instance de dialogue. Les réunions annuelles de l'association sont cadrées avec le franchiseur, autour des différentes thématiques (produit, communication...) du réseau. L'association a par exemple grandement contribué à la rédaction du nouveau contrat de franchise, en y étant associée par le franchiseur sur un mode collaboratif. L'association peut aussi jouer un rôle de réduction des risques en mutualisant une partie du chiffre d'affaires.

Cela améliore la performance, car l'association véhicule les bonnes pratiques, favorise le partage d'expérience essentiel aux franchisés.

L'autonomie des franchisés réside surtout dans l'application de la stratégie, qui est définie par le franchiseur : la tactique de mise en œuvre reste locale.

Pour **Charles Dauman** l'autonomie réside surtout dans la vie économique et sociale locale du chef d'entreprise. La communication est à la croisée des chemins : la répartition des montants entre le local, le régional et le national va précisément être retravaillée dans le contrat.

Frédéric Fourgous confirme que cette question est cruciale, et qu'un groupe de travail l'étudie chez Aviva, pour lisser les disparités locales.

Pascal Le Guern demande à ses interlocuteurs si le recrutement reste une prérogative des franchisés. Pour **Charles Dauman**, la décision finale appartient au franchisé, mais découle d'un *process* préétabli. **Frédéric Fourgous** ajoute que le franchisé peut choisir d'être accompagné par les ressources humaines du franchiseur. **Pascal Bardo** confirme que le recrutement reste bien une des prérogatives du franchisé.

En l'absence de questions du public, **Pascal Le Guern** remercie les interlocuteurs de cette table ronde et passe la parole à **Guy Gras**.

☒ ☒ ☒

L'article 64 de la loi Travail 2016 : une tentative de remise en cause des fondamentaux de la franchise, pour quelles conséquences ?

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

Guy Gras souhaite engager une réflexion sur le mouvement qui a sous-tendu la rédaction de cet article, et considérer les perspectives qui s'offrent à la franchise. Si l'indépendance du franchisé est a priori un sujet dont les contours sont bien définis, depuis 25 ans on assiste à un glissement progressif du droit du commerce vers le droit du travail dans la relation entre le franchisé et le franchiseur. La franchise doit faire face à un mouvement en tenaille, avec d'une part cette

incursion croissante du droit du travail qui peut conduire à laisser au juge le soin d'apprécier l'indépendance du franchisé (il peut considérer qu'il y a un lien de subordination, ce qui est en général réservé aux seuls cas d'abus, ou bien décider de requalifier le contrat de franchise en contrat de gérance de succursale, ce qui s'est beaucoup développé dans les années 90), et d'autre part un oubli de la relation franchiseur-franchisé dans le cadre du contrat.

Deux prismes juridiques convergent : en ce qui concerne le droit individuel du salarié, on note l'émergence de jurisprudences sur la notion du coût emploi, autour de la question suivante : le salarié du franchisé a-t-il deux employeurs ? Les tribunaux sont, à ce sujet, assez réticents en France. En ce qui concerne le droit collectif, la question qui se pose est de savoir si les salariés d'un même réseau pourraient faire valoir des droits collectifs.

La loi El Khomri généralise cette logique en posant le principe d'une instance de dialogue fondée sur une communauté d'intérêts : dans le cadre des réseaux de plus de 300 salariés, une organisation syndicale qui en ferait la demande, et répondrait à certains critères pour l'appuyer, pourrait demander l'organisation d'un comité de dialogue social. Ces notions de permutableté des salariés et de communauté d'intérêts sont en total décalage avec les notions d'autonomie, d'indépendance et de liberté propres à la franchise.

Grâce au travail de la FFF, ce projet de loi a été très fortement réduit. Un comité de dialogue social ne pourra être désigné que s'il est demandé par une organisation syndicale, qui devra démontrer devant le juge l'existence dans le contrat de franchise d'éléments très spécifiques. Le décret n'étant pas sorti, ce texte n'est toujours pas applicable, toutefois il convient de se projeter dans le temps pour considérer les perspectives réservées à la franchise.

Guy Gras reste convaincu que le droit du travail va être le secteur sur lequel les enjeux de la franchise vont se jouer dans les prochaines années ; le thème de l'indépendance du franchisé sera encore plus essentiel demain. Tous les acteurs devront réfléchir à la façon d'expliquer la différence entre les conditions d'exploitation d'un concept commercial et les règles d'organisation en entreprise. Il s'agit là d'un combat fédérant les franchiseurs et les franchisés : tous doivent être vigilants sur le fond pour conserver l'indépendance du franchisé. Pour porter ce discours et ces convictions, il sera plus que jamais nécessaire de compter sur une fédération forte et crédible, représentative de la franchise.

☒ ☒ ☒

Les prochains thèmes de la recherche scientifique

Clôture des travaux

Claude Nègre, Président du Comité Scientifique, FFF

En tant que directeur du Comité scientifique de la FFF, Claude Nègre remercie les auteurs de l'étude commanditée pour la qualité de leurs travaux. Cette étude

aidera à mieux comprendre la relation entre les franchisés et les franchiseurs, ce qui est d'autant plus important dans le contexte qui vient d'être évoqué.

Il rappelle aux participants la nécessité de ne pas tenir l'existant pour définitivement acquis. Après 38 ans de recherches, il ne pensait pas que l'indépendance du franchisé serait un thème sur lequel il faudrait à nouveau mobiliser une équipe de recherche...

Claude Nègre rappelle que la franchise implique l'absence de lien capitalistique, de lien de subordination ou d'associés, et qu'aucun qualificatif n'a besoin d'être ajouté à la dénomination d'un mode de distribution dont la spécificité est bien établie et ceci dans tous les pays où se pratique la franchise.

L'étude a également confirmé des résultats d'autres recherches commanditées par la FFF. Il encourage la recherche sur l'ensemble des points de convergence à travers une approche de type méta analyse à partir de problématiques différentes.

La FFF a ainsi retenu deux thèmes pour les prochaines sessions d'entretiens annuels. Sur la proposition du Comité scientifique, elle a validé ces thèmes :

- ***Consommation collaborative et désintermédiation, menace ou source d'opportunité pour la franchise***

Recherche dont les résultats seront présentés lors des Entretiens de 2017
Cette recherche a été confiée au laboratoire CERGAM, d'Aix-Marseille Université.

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

Recherche dont les résultats seront présentés lors des Entretiens de 2018.

Claude Nègre rappelle que ces réflexions et ces échanges sont rendus possibles grâce au dévouement et aux compétences de l'équipe du Comité scientifique, qu'il tient à remercier ainsi que celle de l'équipe permanente de la FFF, sous la houlette de Chantal Zimmer, ainsi qu'à la mobilisation de 77 enseignants-chercheurs appartenant à 18 laboratoires universitaires depuis 1997.

La Banque populaire et l'Express sont également salués pour leur partenariat, ainsi que l'ensemble des participants pour leur présence à cette session



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