



ETUDE DE L'EVOLUTION DE LA FRANCHISE

RAPPORT DE TRAVAUX

Jean BEAUDOIN
Membre du Collège des Experts de la FFF

METHODOLOGIE

RAPPEL CONTEXTUEL (*extrait du cahier des charges*)

La Fédération Française de la Franchise a commandité dix recherches scientifiques auprès de laboratoires universitaires sur la période 1997-2007 dont les résultats sont communiqués et débattus avec les praticiens aux Entretiens de la franchise.

La 10^{ème} édition des Entretiens de la franchise sera dévolue aux **Evolutions managériales des réseaux de franchise**. Ainsi, il a été choisi une approche consistant à identifier les dynamiques d'évolution à travers les récits des praticiens et à les rapprocher de l'observation scientifique chaque fois qu'une concordance sera établie.

C'est dans ce contexte qu'il a été décidé d'organiser un séminaire de réflexion de franchiseurs et d'experts visant à explorer les principales évolutions caractéristiques du management de la franchise ces dix dernières années. Les enseignements tirés de ce travail serviront dans une phase ultérieure à la confrontation aux résultats de la recherche sur la même période et à la structuration des prochains Entretiens de la franchise.

DEROULEMENT DU SEMINAIRE

La séance de travail s'est déroulée le 1^{er} mars 2007, et comprenait deux phases principales :

- La première a été consacrée au recueil, « à froid » du point de vue spontané des participants sur le thème de la réunion ; le support utilisé a été la création de fiches, reclassées par dominantes.
- La seconde consistait, après un exposé liminaire sur les thèmes de la problématique, de collecter le plus grand nombre d'informations sur des thèmes préparés ; cette collecte a été réalisée par la rédaction de contributions sur un fascicule personnel qui a ensuite été exploité dans un contexte collectif.

Les phases intermédiaires ont été consacrées aux échanges, mises en commun et synthèses.

EXPLOITATION DES DONNEES RECUEILLIES

Le présent dossier est organisé en deux parties :

- Une analyse présentant les grandes lignes de l'évolution tirée des contributions des participants.
- Un dossier d'annexes :
 1. Les fiches recueillies lors de la première phase qui ont été classées par dominante, sans commentaires.
 2. La synthèse des fascicules réalisée par rubrique et sur un mode énumératif.
 3. Un commentaire sur les aspects propres au groupe des participants.

PARTICIPANTS :

- Laurent CARAUX EL RANCHO
 - Maurice PENARUIZ MIKIT (par correspondance)
 - Laurent POISSON MIDAS
 - Benoît SOURY LA VIE CLAIRE
 - Eric VANGHELUWE QUICK
 - Georges YANA TROC DE L'ILE
-
- Hubert BENSOUSSAN Avocat Membre du Collège des Experts FFF
 - Jean-Michel ILLIEN Consultant Membre du Collège des Experts FFF
 - François PELTIER Consultant Membre du Collège des Experts FFF
-
- Anne-Sylvie HOMASSEL Communication FFF
 - Chantal ZIMMER Déléguée Générale FFF
-
- Claude NEGRE Directeur du Comité Scientifique FFF

Animation :

Jean BEAUDOIN

OBJECTIF :

Obtenir des participants leur avis sur :

Ce qui a évolué depuis dix ans dans la franchise.

1^{ère} PARTIE : ANALYSE DES EVOLUTIONS

De l'examen des productions réalisées par les participants et de leurs réactions, on peut tirer un décryptage transversal que nous ne souhaitons pas faire correspondre à la ventilation en dominantes ou en thèmes.

Un trait commun se fait jour dans l'ensemble des points retenus : **la rationalisation**.

Les évolutions du management sont principalement dues à l'effort considérable de rationalisation engagé par les têtes de réseau durant ces dix dernières années.

Ces efforts sont généralement le fait de grandes entreprises à vocation industrielle où les méthodes d'ingénierie ont une place de choix, que cela s'exprime dans les réseaux de commercialisation des constructeurs d'automobiles ou dans les grandes chaînes de la distribution. Aujourd'hui cette démarche est aussi celle des chaînes de franchisage qui ont démarré avec un petit nombre de points de vente et qui se sont vu contraintes d'engager un processus de type industriel où la qualité des prestations du réseau ne doit rien céder à la réputation des grandes enseignes implantées depuis des lustres.

Ces efforts se sont traduits par la mise en place d'outils, de méthodes ou d'instances de différente nature où franchiseurs et franchisés jouent leur partition en respectant la spécificité de la tête de réseau et le statut de membre du réseau.

1. PROFESSIONNALISATION

La croissance du nombre de réseaux et du nombre de points de vente franchisés n'est pas due au hasard mais à la certitude qu'un réseau de franchise apporte une meilleure garantie de succès grâce à la maîtrise du métier de franchiseur. On s'éloigne du « *petit* franchiseur d'origine, inventeur d'un *petit* concept, animateur d'un *petit* réseau constitué de *petits* copains »... pour découvrir de véritables entreprises, maîtrisant bien leur marketing, sachant animer des effectifs de franchisés selon des modes adaptés. Ces têtes de réseaux sont devenues aujourd'hui le centre d'intérêt d'investisseurs financiers qui estiment que leur performance est aussi bonne sinon meilleure que celle de chaînes intégrées. Pour preuve l'attention portée aux chaînes de centres auto dont les actionnaires ont compris la valeur.

L'animation des réseaux a su prendre en compte la complexité relationnelle avec des entrepreneurs qui ont longtemps été assimilés à des responsables de succursales. La notion d'investisseur est de plus en plus mise en avant et les résultats des franchisés sont fréquemment cités en exemple dans les réseaux où la mixité mettait naguère en évidence la performance des points de vente en propre. La capacité des franchisés à mobiliser leur propre financement, la gestion affinée des stocks, la possibilité de recentrer les assortiments sur les 20/80... donnent aux franchisés des espaces renouvelés où peuvent s'exprimer les talents de chef d'entreprise.

« La performance économique des succursales est plus mauvaise que celle des franchisés, et cela s'explique par la différence de motivation entre un chef d'entreprise qui joue son propre argent et prend ses risques, et un salarié ».

Cette nouvelle approche de la situation des franchisés anéantit une idée ancienne selon laquelle un franchisé était banalement soumis à l'enseigne, peu indépendant et traité comme un « sous commerçant », incapable de travailler seul. L'augmentation du crédit accordé à la franchise dans son ensemble place les franchisés dans un rôle redimensionné, d'autant plus important qu'il s'agit parfois d'entrepreneurs multi franchisés, propriétaires de plusieurs points de vente dont la capitalisation représente un patrimoine souvent enviable.

Cette nouvelle race de gros franchiseurs améliore la visibilité et l'image de la franchise tout en constituant aussi un risque relationnel dans les réseaux à cause du poids représenté par eux en cas de désaccord interne.

Les têtes de réseau deviennent très sensibles à ces caractéristiques et à ces profils d'entrepreneurs qui enrichissent la perception de l'enseigne par les observateurs extérieurs. Leur communication change dès qu'il s'agit de recruter de nouveaux franchisés. On s'intéresse de moins en moins aux candidats qui ne disposent simplement que de fonds ou d'emplacement. De véritables méthodes de sélection et de recrutement sont mises en œuvre – comme pour des cadres dirigeants – afin de s'assurer de la compatibilité de projet, de l'harmonieuse intégration du futur franchisé dans son métier et dans le réseau. Certaines enseignes se sont dotées de nouveaux moyens pour assurer leurs candidats durant les périodes plus ou moins longues de formation et d'intégration. L'échec d'un franchisé était naguère une catastrophe pour les finances de l'adhérent ; aujourd'hui il devient aussi un problème économique et relationnel dès lors que l'enseigne a engagé des moyens importants pour recruter, former, communiquer et éventuellement investir sur le site. Tout échec de ce type rejaille sur le réseau, sur la relation interne entre franchisés et dégrade la projection de l'enseigne vers l'extérieur.

Une des évolutions les plus remarquables touche la qualité et le niveau des animateurs de réseau qui ne sont plus de simples « inspecteurs », veillant à la bonne mise en place des produits ou des PLV. Ils sont devenus de véritables partenaires économiques, à la fois conseillers, auditeurs et parfois confidents des franchisés. Aptes à l'analyse des situations passées et actuelles, ils agissent aussi comme une force de proposition dans les hypothèses d'accompagnement du changement.

L'évolution des supports de la franchise permettant la transmission du savoir-faire, la formation des acteurs du commerce, la communication entre les différents membres du réseau, le contrôle des activités et des performances... constitue un domaine où cette professionnalisation va au-delà d'une simple adaptation. La mise en ligne de tous les supports, l'utilisation des NTIC, la mise à jour de tous les documents relatifs à l'exploitation, font des enseignes de franchise des entreprises qui sont à la pointe de la technologie informatique. Or on se rend compte que, dans cette évolution, les franchisés prennent une part largement supérieure à celle qu'auraient eue de simples membres d'une structure centrale ; leur implication est plus grande, leurs solutions plus imaginatives, plus économiques et souvent mieux adaptées que celles issues d'un bureau d'études mandaté par la tête de réseau.

2. PARTICIPATION

Corollaire et/ou conséquence de la professionnalisation, les modes de participation des franchisés ont eux aussi évolué depuis dix ans.

De la réunion où les franchisés assistaient passivement au show du fondateur, on est parvenu à la tenue de séances de travail où les adhérents apportent une contribution qui les implique de

plus en plus. Ce qui naguère était octroyé par la tête de réseau au titre d'une prétendue bonne entente, est devenu généralement une instance de réflexion, d'approfondissement et de concertation.

Les domaines traités par les réunions de réseau s'étendent à de nombreux secteurs dont les principaux sont :

- Activité commerciale, achats, ventes, promotion, publicité, communication, sponsoring...
- Pratiques managériales, délégation, organisation du réseau, secteurs géographiques...
- Relations humaines et sociales, respect de la législation du travail, hygiène et sécurité, formation...

Les réunions régionales, nationales, les conventions en métropole ou à l'étranger, les commissions de réseau sont préparées longtemps à l'avance, les sujets approfondis. La participation des adhérents n'est plus une simple récompense venant sanctionner un résultat commercial satisfaisant. Elle devient indispensable à la prise en compte des facteurs de succès de l'enseigne.

La participation du franchiseur et des franchisés à ces instances vise à la fois à défendre les intérêts des franchisés afin de leur éviter les désagréments du non respect des règles, mais aussi de la tête de réseau, sa bonne notoriété, son sérieux et sa vocation à attirer de nouveaux adhérents. Aujourd'hui aucune grande enseigne nationale ne peut se permettre une critique pénalisant son image de sérieux, de professionnalisme ou d'honnêteté vis-à-vis des clients, des médias ou de futurs investisseurs. Cette ouverture traduit ainsi la volonté de transparence qu'affiche toute enseigne ou marque désireuse de maintenir et développer son activité.

La financiarisation des réseaux de franchise ouvre un nouveau territoire à la participation des franchisés. Les regroupements de réseaux, le rachat de certaines franchises par des investisseurs institutionnels, la cession ou la reprise d'activités détenues par des entreprises cotées, ouvrent de nouvelles possibilités aux franchisés qui peuvent, à titre individuel ou collectif, entrer au capital du franchiseur. Ainsi que cela a été observé dans les réseaux volontaires, des bulles financières constituées de franchisés pourront se créer afin de prendre des participations dans les têtes de réseau. Cette étape sera une démarche nouvelle dans le partage du succès, le gagnant/gagnant.

3. DIALOGUE

La mise en place – à l'instigation des organes de représentation professionnelle – de structures dédiées au dialogue est un des points les plus significatifs de l'évolution de la franchise.

La chasse aux attitudes arrogantes de certains réseaux, la révélation de pratiques « approximatives » dans la gestion des relations avec des franchisés naïfs ou sans défense, la lutte contre les manœuvres dolosives ont été le résultat d'une moralisation des relations entre franchiseurs et franchisés. Les instances officielles de dialogue et de traitement des conflits telles que le Comité de dialogue et la Chambre de médiation de la FFF ont vu leur rôle repris par des instances internes aux réseaux : commissions d'arbitrage, « *Ordre des anciens* », modérateurs, arbitres... se sont mis en place dans la plupart des réseaux.

Le nombre des conflits a considérablement baissé. Une part de cette baisse est vraisemblablement à mettre au crédit de la pratique de la Loi Doubin. La judiciarisation des conflits diminue au profit des arbitrages et des négociations qui sont généralement prônés par les conseils des parties.

Un nouvel aspect se fait jour, celui de l'augmentation de la compétence des franchisés en matière économique, contractuelle, financière. Les franchisés veulent avoir leur mot à dire dans les évolutions présentées par les têtes de réseau lorsqu'elles entraînent des modifications importantes des équilibres : investissements, modernisation des magasins, changement de positionnement. La critique n'est jamais éloignée de la volonté manifestée par le franchiseur de pousser le franchisé sur des terrains où il ne pourra pas suivre les directives de la tête de réseau. Le dialogue conduira les acteurs au partage des risques et des moyens, à la concertation, à l'adhésion en commun au projet.

4. VALEURS

Les valeurs traditionnelles de l'adhésion à une enseigne sont restées les mêmes : confiance entre franchiseur et franchisé, entraide entre les adhérents, loyauté à la marque, respect des conventions, l'ensemble étant coiffé par une solide dose d'enthousiasme et de fidélité.

Aujourd'hui apparaissent de nouvelles valeurs telles que « l'utilité sociétale », « le caractère équitable », « le respect de la nature »... Ces notions ne sont pas tournées vers le réseau et ses participants, mais regardent vers l'extérieur, les clients, les fournisseurs, les tiers.

D'où l'apparition de nouvelles enseignes qui se positionnent sur le créneau de l'économie équitable, de l'aide sociale, des produits bio, de l'échange, du troc, du « faites vous-mêmes »...

Dans une vision utilitariste ces enseignes ne seraient pas nées quelques années auparavant, faute de contenu économiquement quantifiable, mesurable. Sont-elles le fruit de dispositions législatives et réglementaires propres à la France ou bien l'expression d'un besoin ressenti par nos sociétés européennes ? On remarque que les managements de ces enseignes ont adopté un style nouveau, plus décontracté en apparence, mais plus strict et plus sévère en matière de gestion. L'échec est difficile à accepter, donc on soutiendra fermement le franchisé en risque de dérapage ; la mobilisation devient collective, la responsabilité est portée par la communauté du réseau.

La conséquence est aussi l'émergence de la notion de partage des richesses. Non pas un partage de nature arithmétique ou proportionnelle, mais plutôt sur une base concertée où chacun pourra trouver la juste rémunération de son investissement et de son travail.

En termes économiques, un aspect nouveau est apparu : celui de la valeur économique et patrimoniale de certaines franchises dans des secteurs où l'activité a décuplé (services automobiles, restauration rapide, hôtellerie, négoce, prestations de services...). Certains franchisés se trouvent aujourd'hui à la tête d'une affaire dont la performance est telle que le prix objectif dépasse les valeurs habituelles du marché. Pour peu que le franchisé exploite plusieurs unités, son affaire devient difficile à céder. Que faire ? La vendre par appartements ? La céder au franchiseur, qui lui-même la replacera auprès d'un nouvel entrant ?

5. RATIONALISME ET AFFECTIVITE

Les franchiseurs ont réalisé des efforts importants pour donner à leur démarche de tête de réseau une dimension industrielle, rationnelle, fondée sur des processus logiques parce que c'est rassurant pour les actionnaires, les banquiers, les futurs adhérents, les exploitants...

A ce jour la franchise n'est pas le parent pauvre dans la réalisation de performances significatives parmi les grandes enseignes. Elle est capable de se mesurer aux plus gros réseaux dans les secteurs traditionnellement réservés aux industries ou aux services tels que l'automobile et l'hôtellerie.

Les processus d'investissement, de création d'unités, d'agrandissement de magasins, de transfert dans de nouvelles zones de chalandise utilisent les mêmes ingénieurs, les mêmes méthodes, la même rigueur que le point de vente soit franchisé ou non. En cela la franchise a franchi un pas capital dans les grandes organisations du commerce aux côtés du grand succursalisme et du système coopératif.

En revanche les franchisés avouent être encore conduits par les sentiments, les impressions, le contact humain, la passion... surtout s'il s'agit d'une première démarche pour rejoindre un réseau. Cette affectivité tend à s'estomper quand on aborde un deuxième ou un troisième investissement dans le cadre d'une multi franchise ou d'une pluri franchise.

Ainsi les domaines mettant en jeu la nature de la relation, les relations humaines, le recrutement et la culture du réseau sont encore dominés, *in fine*, par un facteur humain non réellement contrôlable. De même, afin d'éviter des désagréments au moment du lancement d'un nouvel adhérent, la formation fait de plus en plus appel à de véritables programmes longs, fruits de la mise en place d'une ingénierie pédagogique, largement appuyés par des contrôles systématiques des connaissances et des aptitudes. L'environnement de transfert des compétences est encadré de façon rigoureuse afin que le lancement soit, d'entrée, un facteur de réussite tant pour le franchisé qui doit y trouver le résultat de son effort initial que pour le responsable du réseau qui doit prouver la valeur promise par son enseigne.

6. PROSPECTIVE

On observe que la franchise ne joue pas un rôle déterminant dans la réflexion sur l'avenir. Son modèle économique trouve sa place dans l'exploitation, mais plus difficilement dans la projection.

Certes les franchiseurs qui lancent leur concept bâtissent un projet d'occupation du territoire et de développement de leur chiffre d'affaires, mais la vision sociale et capitalistique ne vient que plus tard lorsque le réseau a pris son essor. Il faudra désormais qu'ils disposent de moyens adaptés à l'orientation de leur avenir en rationalisant l'ensemble de leur démarche. Ils devront imaginer l'avenir en se fondant sur l'observation d'un passé récent permettant de dégager le caractère judicieux des projections.

Les franchisés, quant à eux, n'ont pas de véritable vision d'avenir, leur préoccupation initiale se situant dans un futur proche.

Sur ce point la démarche rationaliste devra sans doute prendre le pas sur les hypothèses fondées sur des suppositions.

CONCLUSION

La mise en perspective des éléments relevés lors des travaux permet de constater que la plus grande partie de l'évolution s'est faite à partir de la **capacité des franchiseurs à rationaliser** la démarche de mise en réseau de leur concept.

C'est **l'organisation** créée et mise en place par les têtes de réseau qui va améliorer et développer la franchise dans les trois dominantes (stratégique, ressources humaines et structures, organisationnelle). Cette démarche de nature industrielle est la preuve de l'entrée en maturation – voire en maturité – de la franchise, ce mode de distribution qui fut, en son temps, brocardé par les grands réseaux de commerce au prétexte de son image, de ses scandales, de l'impréparation des mises en réseau, du caractère anecdotique de certaines enseignes à la vie éphémère...

La protection des acteurs de la franchise devra sans doute encore évoluer sous la pression de la représentation des franchisés, du développement du dialogue entre franchiseurs et franchisés, des associations de commerçants, des investisseurs immobiliers...

Le terrain de prédilection du **facteur humain** est **l'animation du réseau**, car elle est le point sensible de la rencontre, de la friction, de la lutte des hommes qui font fonctionner la franchise.

La prédominance des marques, signe de ralliement des franchisés autour de leur enseigne, risque sans doute de rigidifier les processus de développement des réseaux, tout en leur donnant de l'accélération, par l'imposition de normes, de règles, de méthodes, diffusées et contrôlées à distance ; mais personne ne dira « bonjour et merci » à la place du commerçant indépendant adhérent à un réseau.

« L'homme restera toujours au centre du dispositif »

2^{ème} PARTIE : ANNEXES

ANNEXE 1 : INTERROGATION ET REPOSES SPONTANEEES

Trois questions :

1. Qu'est-ce qui a le plus évolué depuis dix ans dans la franchise ? Q1
2. Qu'est-ce qui a le moins changé, est resté stable ? Q2
3. Qu'est-ce qui a diminué, régressé ? Q3

Trois dimensions dominantes de classement :

1. Stratégique
2. Ressources humaines et structures
3. Organisationnelle

	Stratégique	Ressources Humaines Structures	Organisationnelle
Q1	<ul style="list-style-type: none"> - L'image de la franchise - La notoriété - La part de marché par rapport au commerce classique - La crédibilité de la franchise (différente de la perte d'indépendance) - La concentration des réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> - La participation des franchisés à la vie du réseau - Le niveau moyen des franchisés - Hausse de la qualité des franchisés (moins de chômeurs) - La valorisation des franchisés comme vecteur d'animation et de savoir-faire - Qualité relationnelle gagnant-gagnant - Véritable partenariat win-win - Plus d'interaction entre franchiseurs et franchisés 	<ul style="list-style-type: none"> - La professionnalisation du métier de franchiseur - Le métier de franchiseur - La professionnalisation des acteurs - La relation Franchiseur - Franchisé dans la participation et les relations de management - Le nombre de réseaux - La complication de l'animation
Q2	<ul style="list-style-type: none"> - Le franchiseur reste décideur des clauses contractuelles - La participation insuffisante des franchisés dans les fédérations selon les pays - L'obligation de l'équilibre des rentabilités - Les règles du profit - Le cadre législatif - Le DIP - Les principes des circuits financiers spécifiques - La difficulté d'établir des accords cadres (banques) - Dans certains pays, la présence de la franchise = lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> - La primauté des valeurs humaines par rapport aux valeurs des concepts - La franchise est faite pour des non professionnels - Les « figures » de la franchise semblent toujours les mêmes 	<ul style="list-style-type: none"> - L'animateur de réseau est le pivot du système - Les composantes du système - La nature de la relation franchiseur/franchisé
Q3	<ul style="list-style-type: none"> - La singularité des concepts - Le goût du risque - La facilité d'implantation - Se développer trop vite en franchise 	<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre de candidats par enseigne - Moins d'amateurisme dans les réseaux - Les réseaux marqués par la personnalité de leur créateur - Baisse de la peur de perdre son indépendance pour le franchisé 	<ul style="list-style-type: none"> - Les échecs de certains réseaux - Moins de scandales - Moins de domination du franchiseur - Baisse du nombre de procès - Moins d'aléa judiciaire
	Total : 18 fiches	Total : 14 fiches	Total : 14 fiches

ANNEXE 2 : SYNTHÈSE DES FASCICULES

Les idées et réflexions des participants ont été reprises sous les rubriques suivantes.
Les axes principaux ont été dégagés, traités sur un mode énumératif.

- Mixité des réseaux
- Savoir-faire
- Nature de la relation
- Conflits
- Adhésion
- Implication des franchisés
- Performance de la franchise
- Evolution
- Recrutement
- Culture du réseau
- Performance du réseau

MIXITE DES RESEAUX

- ❖ Réseaux intégrés : succursalisme, filialisation...
- ❖ Réseaux contractuels : franchise, concession, licence de marque, commission affiliation, gérance mandat...
- ❖ Réseaux volontaires : coopérative, groupement, chaîne volontaire...

Quelles proportions, quelles évolutions, pourquoi, à quoi cela est-il dû ?

- La mixité est considérée comme très **enrichissante** pour le réseau. Elle est profitable en matière **d'émulation**, de **partage** et **d'exemplarité**. Elle est aussi un facteur de **rapidité de développement**.
- La majorité des réseaux participants sont à dominante de franchisés. La notion de proportion entre les différents types n'a pas de règle, certains réseaux étant majoritairement franchisés (de 60 à 80%), d'autres se partageant à 50-50. **Les proportions sont considérées comme circonstancielles**. Elles sont aussi le reflet de l'histoire de l'enseigne qui passe d'une structure à une autre.
- Les différences d'organisation s'estompent car tout le monde utilise les mêmes outils.
- L'animation du réseau doit tenir compte de cette mixité qui doit être respectée en termes de culture entrepreneuriale et de transfert des instructions commerciales et/ou de gestion. En effet les profils sont différents et les sensibilités ne répondent pas aux mêmes stimulations.
- Les magasins pilotes ou relais, les sites école sont généralement conservés en propre.
- Les franchiseurs étudient la possibilité d'utiliser de nouveaux types de contrats selon les objectifs commerciaux de développement : licence de marque, commission affiliation...qui se révèlent être mal connues.
- Des réseaux d'origine volontaire (coopératives, groupements...) se tournent vers le franchisage pour attirer de nouveaux adhérents, en particulier dans les secteurs alternatifs tels que le développement durable, le micro crédit, l'aide aux personnes.
- Une interrogation se fait au sujet de l'accès au foncier, tantôt remis entre les mains du franchiseur, tantôt confié à des organismes de financement extérieurs au réseau. On constate parfois un partage entre le franchiseur, investisseur immobilier et le franchisé, locataire, simplement propriétaire de ses équipements.
- Toutefois la « financiarisation » conduira au développement en propre.

SAVOIR-FAIRE

Appréhension du savoir-faire, sa formalisation, sa transmission au franchisé ; modes de diffusion, les supports ; le contrôle, les éventuelles sanctions (retour en formation, appui local...).

- Les **franchisés participent** de plus en plus au développement du savoir-faire et la question peut se poser de sa **copropriété** entre franchiseur et franchisé. Le but de certaines réunions de réseau est de mettre en évidence les meilleures pratiques et d'en enrichir le savoir-faire commun.
- Le franchiseur a tendance à transmettre davantage sa **vision normative** au détriment de **l'adaptation** à l'exploitation quotidienne et à la nature des hommes. Cela risque aussi de mettre en jeu le caractère original du concept.
- Les animateurs de réseau chargés du contrôle mettent en avant **la technique du métier** ou du produit sans prendre en considération la **meilleure expérience** des franchisés dans les domaines du management, des relations sociales, de la relation client ou de la vente.
- Les contenus et les méthodes de transmission ont fortement évolué avec les **NTIC**. Le passage du papier au virtuel reste un **critère de performance** du franchiseur. Les supports légers (notes courtes, supports virtuels) sont plus efficaces car ils sont lus. La vitesse de transmission et ses effets rapides de réaction conduisent à un partage de la responsabilité entre les acteurs du réseau.
- Mais à côté des NTIC, on ne doit pas abandonner la **transmission par le « vécu »**, par la mesure des connaissances, le compagnonnage, la formation permanente et l'accompagnement sur site. Le non écrit a encore sa place.

Interrogations :

- Y a-t-il vraiment un savoir faire lorsque toute l'image de l'enseigne tient à la marque distribuée, que les méthodes de vente et de distribution sont du domaine public ou entièrement banalisées ?
- Existe-t-il un savoir franchiser qui participe aussi au succès du réseau ?

NATURE DE LA RELATION

Création de la relation de confiance, incitation à la performance (monétaire ou non) ; émergence du leadership, participation à la vie du réseau, coordination...

- La professionnalisation des réseaux, tant pour les franchiseurs que pour les franchisés, a conduit à la mise en place de structures de dialogue de nature diverse : commissions, réunions régionales, nationales, conventions...
Ces structures ont donné des résultats multiples :
Echange de savoir-faire, partage des meilleures pratiques (négociation, management...), participation à l'orientation et/ou l'élaboration de décisions applicables à tout le réseau, réflexion et préparation de l'avenir. Dans les réseaux récents, **les franchisés deviennent « co-créateurs » du réseau** par leurs apports.
- L'émergence de valeurs communes s'est fait jour :
 - **Confiance**, née de la stricte **transparence** des éléments économiques, de **l'exemplarité** des résultats et des comportements de la tête de réseau ; le **charisme du dirigeant** reste un pilier du management de réseau.
 - **Loyauté** à l'enseigne et aux pratiques du réseau.
 - Savoir être franchiseur et savoir être franchisé, respect commun.
- Les réseaux qui sont dirigés par des personnalités (fondateur ou dirigeant à fort charisme) se distinguent des réseaux pilotés par des structures « dépersonnalisées ». Dans les premiers, l'autorité est forte, on attend un comportement d'exécutant de la part des franchisés. Dans les seconds, les relations sont moins passionnelles, plus stables, le franchisé est plus vu comme un entrepreneur disposant de compétences managériales.
- La **participation à la vie du réseau** est devenue une attente fondamentale des franchisés. Les conventions réunissent près de la totalité des membres. En revanche la proportion de franchisés accordant du temps au réseau n'est que de 10 à 25%, car la participation **ne peut pas être coercitive**.
- La participation volontaire des franchisés relève du besoin de **se sentir utile**, mais aussi de l'objectif de satisfaire un intérêt personnel (autorité morale, capacité à négocier avec la tête de réseau...). Les principaux obstacles sont le manque de disponibilité en temps, les coûts induits et l'incidence sur la performance.
- La structure centrale doit rester légère et privilégier la disponibilité sur le terrain. L'animateur est le rouage essentiel dans la relation, quelque soit le mode relationnel, vertical, horizontal ou en forme de relation circulaire en mettant le franchiseur au centre du dispositif relationnel (roue). Il résulte de cette disponibilité une tendance à l'assistanat dans la tendance socio-économique actuelle.
- De la confiance initiale et du sentiment d'appartenance qui en découle, la relation évolue vers la critique lorsque le franchisé se sent investi d'un « avis autorisé ». il est alors temps de l'intégrer à la vie du réseau.

CONFLITS

Facteurs d'apparition ; modes de résolution ; importance des représentants du réseau, rôle des intervenants extérieurs (avocats, experts, arbitres...) ; responsabilités, conséquences dans le réseau...

- Le **nombre** de conflits est en **baisse**, certains réseaux n'ayant eu aucun conflit judiciaire depuis plusieurs années. Cela démontre que les franchiseurs maîtrisent mieux leur métier, que le dialogue s'instaure plus facilement et que les franchisés lancent moins de conflits individuels. En revanche la nature des conflits a changé, la Loi Doubin a assaini les pratiques anciennes fondées sur des approximations économiques.
- Facteurs :
 - **Incompétence du franchiseur**, manque de professionnalisme, contrôle insuffisant
 - Excès réels ou supposés de redevances
 - **Déceptions financières** (chiffre d'affaires, rentabilité...), manque de valeur ajoutée du franchiseur et des animateurs
 - Mauvais recrutement, **franchisé incompétent**
 - Franchisé en difficulté personnelle
 - Mauvaises relations avec l'animateur, aspect « passionnel » du différend,
 - Difficultés conjoncturelles du secteur
 - Mauvaise réaction sur des problèmes mineurs (normes), sentiment de manque d'espace de liberté
- Instances de dialogue :
 - Usage des outils et des instances de **médiation** et d'**arbitrage**
 - Avoir accès à tous les niveaux du franchiseur dès les premiers désaccords en se fondant sur la légitimité des interlocuteurs du franchiseur
 - Emergence de leaders régionaux servant de **modérateurs**, création de l'Ordre des Anciens, Auditeur/modérateur
 - Faire savoir l'existence de dialogue et donner des explications sur les décisions
- Résolution :
 - **Les magistrats comprennent mieux la franchise**
 - Comprendre la cause réelle, dépassionner le débat
 - **Négocier plutôt que plaider**
 - Rompre en privilégiant la négociation
 - Ne rien lâcher sur le respect strict du concept
 - Importance de l'homogénéité de traitement
- Conséquences :
 - Le conflit affecte de nombreux franchisés en raison du **sentiment compassionnel**
 - Le procès pollue les franchisés, les candidats, l'ambiance générale

ADHESION

Comment choisit-on une enseigne ? Processus d'adhésion ; importance de la marque ; itinéraire de décision ; facteurs affectifs et/ou rationnels.
Point de vue du franchiseur vs point de vue du franchisé.

On constate deux aspects différents et opposés dans l'examen des critères d'adhésion : **les franchiseurs veulent « rationaliser »** par des moyens objectifs de sélection, alors que **les franchisés se laissent conduire par les facteurs « affectifs »**. Ils surévaluent la dimension relationnelle, l'irrationnel prenant le dessus sur le pragmatisme alors que les franchiseurs privilégient les outils de décision fondés sur des critères économiques, aussi parfois personnels mais sans leur donner la dominante.

- Critères affectifs :
 - **Amour des produits et passion du métier**
 - Caractère attractif du concept
 - Réputation et notoriété de l'enseigne
 - Poids du leadership de l'enseigne
 - Compatibilité humaine avec les représentants du franchiseur
 - Qualité de la relation personnelle avec l'interlocuteur
 - Partage de valeurs
 - **Adhésion au projet et à la morale de l'entreprise**, à la culture du réseau
 - Choix empirique, l'affinité avec le franchiseur joue un rôle capital

- Critères rationnels :
 - Lieux géographiques
 - Apport, stocks
 - **Rentabilité**
 - Critères de sélectivité accrus, le recrutement est le métier le plus difficile pour le franchiseur, car la maîtrise du facteur humain est aléatoire
 - La formation de longue durée est un moyen de révélation des capacités du futur franchisé
 - Les critères de différenciation économique viennent ensuite

IMPLICATION DES FRANCHISÉS

Nature de l'implication, rationnelle, affective ; importance dans la performance du réseau ; développement du sentiment d'appartenance, facteur de réussite individuelle et/ou collective ; capacité d'entraide, participation aux commissions du réseau...

- Dans le cadre de l'implication, les réseaux sont passés d'une **pratique commerciale** ou de service à une **participation sociale** beaucoup plus complexe. Le franchisé apprend à se placer dans une perspective de partage, de participation au même groupe, voire à la même promotion (*on a fait notre formation ensemble*). L'implication est **constructive**.
- L'impact réel de l'implication, c'est **l'évolution participative du savoir-faire**, la lutte contre le renforcement de l'individualisme, contre le « tout est dû », la mise en avant de soi, la conquête du « pouvoir », vouloir gagner plus que raisonnable. La conséquence de ces déviations est le rejet et de nouveau la solitude.
- La meilleure implication d'un franchisé est d'être performant, car c'est la meilleure contribution à l'enseigne. Les franchisés qui s'impliquent ne sont pas toujours les meilleurs, mais souvent ceux qui ont **besoin de reconnaissance** de la part de la tête de réseau et de leurs collègues franchisés.
- Le **sentiment d'appartenance** est un facteur clé de succès dans la franchise et il est fréquemment **très fort**. On le constate à travers la participation aux différentes instances de dialogue (conventions, commissions, réunions...) et aux outils de communication (news, intranet...). Il se décline aussi en fierté de participer à un réseau reconnu, de porter la marque, la bannière, tout en étant « singulier ». **Fierté** aussi de la considération apportée aux franchisés par le franchiseur. Sont fondamentales l'image unitaire, l'émulation, « l'amitié ».
- Dans la mise en œuvre des commissions, les franchisés peuvent participer à l'opérationnel ; en revanche le **domaine du stratégique** doit rester entre les mains du **franchiseur**. C'est au franchiseur de créer le mouvement pour le réseau, car le franchisé ne se projette pas dans l'avenir et manifeste une certaine résistance au changement. On constate un manque de volontaires pour participer à la vie de la communauté.
- **La capacité d'entraide** entre franchisés est difficile à mettre en œuvre, mais elle existe dans plusieurs réseaux sous forme de compagnonnage et de cohésion intergénérationnelle (mutualisation de moyens, partage de risques financiers). La complexité du métier d'entrepreneur peut aboutir à une démobilité que certains réseaux redoutent. Toutefois une différence existe vis-à-vis des établissements gérés en propre, liée à la mise en évidence de la différence de statut.
- L'implication est sexuée : **les femmes sont plus altruistes** alors que les hommes sont plus tournés vers leur *ego* et mettent en avant des mobiles personnels.

PERFORMANCE DE LA FRANCHISE

Résultats économiques des franchises, capacité financière, situation des réseaux, difficultés, succès ; capacité à vendre, céder...

Note du rédacteur :

Confusion entre performance de la franchise et performance du réseau (voir plus bas).

Malgré une explication liminaire, certains participants ont confondu performance des franchisés et performance de la franchise en tant que système de distribution de biens et services.

La plupart des participants se sont interrogés sur la définition de la performance.

- La performance tient compte de :
 - La **pertinence** du concept sur son marché
 - La perception des clients
 - La rapidité du développement, le **nombre de candidats**
 - La performance économique
 - La **fidélisation** des franchisés
 - L'appartenance collective et du respect des règles
 - L'animation du réseau
 - La surveillance stricte de l'image

- Le suivi des indicateurs économiques en termes de chiffre d'affaires, résultat net, référence au standard d'exploitation, économies d'échelle, valorisation du capital initial, capacité managériale du franchisé, constitue l'essentiel des dispositifs mis en œuvre pour surveiller la performance. Toutefois l'homogénéité ne crée pas la performance.

- La combinaison des réussites économiques des deux partenaires – franchiseur et franchisé – associés dans **la durée**, à la création de valeur, à l'évaluation de l'entreprise et éventuellement à la sortie du franchisé est la composante essentielle du succès de la franchise sous son aspect patrimonial.

- A défaut d'une certitude de performance supérieure des franchises sur les commerces indépendants, on constate toutefois un **moins grand nombre d'échecs**.

EVOLUTION

Les acteurs de la franchise ont-ils une vision prospective de leur secteur ? Comment va évoluer la franchise ? Quel est son avenir ?

Quels sont les facteurs permettant de mieux anticiper le devenir de la profession ? Quels sont les obstacles à cette vision ?

- Les franchisés n'ont généralement **pas de vision d'avenir**. Cependant les réseaux mettent en place des modes de réflexion prospective à l'intention des franchisés. Les têtes de réseau doivent associer leurs capacités de réfléchir à des ressentis liés aux observations du marché, des métiers, au benchmarking en France et à l'étranger. L'analyse du passé ne peut être exclue du champ de la prospective. Les franchisés devront disposer **d'outils d'expression de leur projet**.
- Franchise et pouvoirs publics :
Les fondements juridiques ne devraient pas beaucoup évoluer, mais une réglementation nouvelle pourrait se faire jour qui régulerait les accès à diverses professions. Le rôle de la franchise sera-t-il de normaliser ces métiers en leur donnant un accès « professionnel » via la qualification fournie par la formation dispensée par le réseau ?
- Franchise vs corporations/métiers :
Certes le métier de franchiseur n'existe pas en tant que tel, mais la capacité à créer de l'emploi et de la qualification professionnelle peut s'apparenter au rôle que remplissaient naguère les corporations de métiers sous les régimes anciens (Compagnons du Tour de France, écoles professionnelles privées...). Une formation diplômante peut-elle mise en place ?
- Instances représentatives :
Accroissement de la participation des franchisés ; les fédérations nationales et internationales doivent prendre leur rôle plus à cœur ; au sein des réseaux les représentants devront fédérer leurs projets afin de leur donner contenu et cohérence.
- Moteurs de l'évolution :
Innovation, notoriété, observation des concurrents (naissance, croissance, mutation, crise...), écoute des consommateurs (panels, bases de données, focus groupes...), implication des franchisés, surveillance du respect des concepts.

RECRUTEMENT

Méthode de recrutement ; critères de sélection ; profil des franchisés ; outils utilisés en fonction des objectifs de développement (presse, salons, réunions...) ; procédures, exploitation des candidatures, tri ; formation avec ou sans sanction...

Le recrutement est un des domaines dans lequel les évolutions ont été importantes à cause de **la mise en place de professionnalisation**, de l'apparition de nouveaux outils et de l'analyse historique des facteurs de succès des franchisés qui ont réussi. Cependant on observe que **l'irrationnel l'emporte encore souvent sur l'approche rationnelle**, la part intuitive restant déterminante.

- Critères de sélection :
 - Esprit d'entreprise
 - Engagement personnel
 - Capacité à participer au réseau
 - Capacité à se remettre en question

- Outils de recrutement :
 - **Utilisation d'Internet en forte croissance**, accès gratuit et partagé sur un document clair
 - Les **cabinets spécialisés** de recrutement, comme pour des cadres, sont consultés
 - Recommandation par un franchisé, parrainage, essaimage
 - Tri des candidatures par une petite commission
 - Journées de mise en situation des candidats, stages de découverte
 - Rendez-vous individuels, tests de personnalité
 - Enquêtes de moralité

- Méthodes de sortie :
 - Le franchiseur reste toujours le maître de la décision
 - En cas d'échec évident de la formation, on conduit le candidat à renoncer au projet, mais c'est lui qui décide !
 - Faculté de retrait du franchiseur avec remboursement de l'acompte
 - Remboursement du dépôt de réservation de zone

- Causes d'échec du recrutement :
 - Faible notoriété
 - Faible développement
 - Faible attractivité du concept
 - Faible rentabilité
 - Fort investissement
 - Apport trop élevé

CULTURE DU RESEAU

Existe-t-elle et en quoi consiste-t-elle ? Est-elle d'origine factuelle ou affective ? A-t-elle une incidence sur l'implication des franchisés ?

L'organisation du réseau porte-t-elle l'empreinte de cette culture ? Si oui comment est-elle transmise ?

- Elle existe ! **Elle est forte**, elle est difficile à mettre en œuvre car elle s'appuie sur les hommes. Elle peut avoir des **effets vertueux** en renforçant le sentiment d'appartenance par le partage du savoir-faire et des valeurs communes, mais elle a un **effet pernicieux** par le développement des comportements mimétiques, la modélisation mal comprise, la standardisation qui anéantit la personnalité des franchisés.
- La culture du réseau doit faire partager et apprécier les normes de l'enseigne, les rites, les légendes et les traditions de l'entreprise, malgré des personnalités hétérogènes. Elle développe les sentiments **d'adhésion** et de **confiance**. Elle ne se décrète pas, mais se construit sur la base de **l'exemple**.
- Elle est véhiculée par les « anciens », par voie orale, puis gravée dans le marbre de l'enseigne par la formation initiale. Les difficultés traversées sont devenues **l'histoire de l'enseigne** ; elles ont forgé l'esprit de combat commun, revivifié la capacité à surmonter les épreuves, marqué le respect de l'entrepreneuriat indépendant. **Affective** pour les jeunes réseaux, elle devient **factuelle** pour les grandes entreprises.
- Fréquemment tournée vers l'intérieur du réseau et les difficultés à surmonter les mêmes problématiques, elle oublie parfois la relation avec le client final, le respect de la marque.

PERFORMANCE DU RESEAU

Comment la définit-on ? Economique, financière, commerciale, en terme d'image...
Comment la mesure-t-on ? Les franchisés en sont-ils directement bénéficiaires ou victimes ?
Incidences sur la valeur de l'affaire du franchisé...

Confusion entre performance de la franchise et performance du réseau (voir plus haut).

- **L'interaction** entre la performance du franchiseur et celle du franchisé est d'évidence. Un franchiseur performant indépendamment de la performance des franchisés est le signe d'un réseau non performant. L'association des rentabilités combinées, le poids de la marque dans le CA global, sont des indicateurs de performance.
- La performance économique du réseau a une incidence directe pour les franchisés en terme de récurrence de résultats et de **valorisation de leur affaire**. Elle est liée à la satisfaction des consommateurs, des franchisés et à la position face à la concurrence.
- La performance, c'est le taux d'adhésion, l'attractivité du recrutement, le renouvellement des contrats, les nouvelles ouvertures de points de vente, le taux de participation aux réunions. Elle repose aussi sur l'équilibre dans le **partage de la richesse** qui doit être ressenti dans la **durée**. Elle n'est pas forcément mesurée par des valeurs économiques et financières, mais aussi par le statut social.
- Les franchisés sont plus largement bénéficiaires que victimes car ils bénéficient plus largement des aides des franchiseurs que dans le cadre d'une exploitation solitaire. En revanche ils sont otages de leur dépendance, de l'attachement à la politique de l'enseigne et de la notoriété de la tête de réseau.

VERBATIM

MIXITE DES RESEAUX

- « *En pratique, hors le succursalisme, la franchise, c'est le meilleur système* »
- « *La mixité est un phénomène cyclique* »

SAVOIR-FAIRE

- « *Le savoir-faire reste le pivot de la franchise et sa transmission est capitale* »
- « *Le savoir-faire comportemental est souvent peu identifié et mal transmis* »
- « *Les meilleurs franchisés dans un domaine apportent leur vécu aux autres* »

NATURE DE LA RELATION

- « *La relation franchiseur/franchisé n'est pas linéaire dans le temps* »

CONFLITS

- « *Nous réglons les différends par un dialogue permanent* »

ADHESION

- « *Si le candidat ne regarde que les facteurs rationnels, il ne signe pas le contrat* »
- « *Le candidat dispose de suffisamment d'informations pour juger de la pertinence de celle délivrée par le franchiseur* »

IMPLICATION DES FRANCHISÉS

- « *L'implication, c'est le segment sur lequel les choses ont le plus changé* »
- « *La relation affective et émotionnelle est un élément de longévité et de réussite du partenariat* »

PERFORMANCE DE LA FRANCHISE

- « *Capacité de générer du résultat et de la croissance dans la durée, dans le respect des valeurs qui sont le fondement de l'enseigne, tout en recueillant l'adhésion et la satisfaction des différents acteurs* »
- « *La performance de la franchise, c'est la capacité à modéliser un concept de commerce unique, évolutif, rentable et cessible* »

EVOLUTION

- « *Il faut prendre en compte les évolutions socio-économiques qui, globalement, tendent vers un désir contradictoire de plus de liberté et plus de sécurité* »

RECRUTEMENT

- « *La formation doit être une période probatoire avant la signature du contrat* »

CULTURE DU RESEAU

- « *La culture du réseau est fondamentalement transmise par les hommes et leurs valeurs personnelles, et relativement par les structures de dialogue et de communication qui ne sont que des outils* »
- « *Elle est profonde et d'origine affective, elle est transmise par l'encadrement* »

PERFORMANCE DU RESEAU

- « *Le contrat de franchise, même non cessible, est un élément de survalorisation et de différenciation objectif de la valeur de l'affaire d'un franchisé* »

ANNEXE 3 : GROUPE DE TRAVAIL

Quelques remarques sur le groupe des participants.

1. Les franchiseurs

Les dirigeants des enseignes présentes ont joué le rôle attendu de gens de terrain, attentifs à l'efficacité de leur réseau. Les préoccupations politiques ne trouvent d'écho que dans les conséquences économiques des évolutions ; ce comportement est logique.

En revanche les aspects humains de la relation ne sont pas oubliés, mais les responsables de réseau ont une tendance naturelle à verser dans le lyrisme, en mettant en avant des sentiments qui peuvent peut-être leur donner bonne conscience en « faisant dans l'humain ». Cette attitude est compréhensible car la plupart d'entre eux sont des hommes de commerce, et non pas des industriels. Ils restent habitués à une forme d'empathie, chargés de diriger une troupe où l'harmonie doit être visible pour les membres du réseau et pour les clients finaux, les consommateurs.

2. Les experts

Leur qualité d'observateurs extérieurs et d'intervenants dans les réseaux rend leur apport complexe.

Pour une part ce sont des acteurs dans la mise en œuvre de l'évolution, et à ce titre leur contribution est un vecteur de progrès. Leur capacité à imaginer des solutions nouvelles et de les réaliser avec leurs clients rend moteur leur rôle dans les changements observés.

Mais par ailleurs ils manifestent une tendance assez lourde à la « théorisation » de leurs observations en souhaitant (ou voulant) les transformer en « système ». Dès lors des blocages peuvent se faire jour en freinant les aspirations à l'évolution. Ou bien cette mise en format devient un nouveau degré dans le progrès de la franchise, socle sur lequel vont se fonder de nouvelles initiatives.

3. L'institution FFF

Les représentants de la Fédération de la Franchise n'avaient pas vocation à apporter une contribution factuelle à l'exercice. Cependant leur point de vue constitue un effet miroir dans lequel se dessinent les traits de l'évolution de la franchise à travers les contraintes administratives ou politiques. Les obstacles à surmonter sont abordés tant par des moyens de lobbying que par des questionnements aux plans juridique, social, économique qui ne sont pas forcément du domaine des exploitants et des conseils.
