

Fédération Française de la Franchise

Les Entretiens de la Franchise

28 octobre 2009

Ministère de l'économie et des finances

Centre de conférences
Pierre Mendès France
129 rue de Bercy
75012 Paris



BNP PARIBAS



Des villes aux commerces

Concurrences et synergies

*Les entretiens sont animés par
Michel Choukroun*

La recherche nous éclaire sur les pratiques

Accueil

Guy Gras, Président de la FFF

Monsieur Guy Gras, président de la Fédération Française de la Franchise, ouvre les Entretiens de la franchise 2009 et est particulièrement heureux de pouvoir accueillir pour cette édition une assemblée large et variée.

Insistant en préambule sur l'importance de ces journées consacrées à la recherche et au partage des résultats, il souligne que depuis de nombreuses années désormais, la Fédération Française de la Franchise considère qu'il s'agit là d'un axe d'investissement fort en homme, comme en argent. Comme dans l'entreprise, la question peut parfois se poser - pourquoi investir dans la recherche ? - mais la réponse est claire : l'avenir se prépare.

Et en l'occurrence, en s'inspirant de ce que conseillait déjà Socrate - connais-toi toi-même -, c'est en connaissant et en clarifiant ses fondamentaux que la franchise continuera de se renforcer. Identifier ses forces et faiblesses est un réel outil opérationnel et de prospective. « Si je sais qui je suis, je vais pouvoir décider où je vais ».

De plus, en ces temps de globalisation et de généralisation il apparaît que l'avenir est plus que jamais dans la différence. Là encore, approfondir et préciser ce qui différencie la franchise des autres réseaux de distribution est un axe de travail qui ne peut que la renforcer.

Et puis concrètement, la définition de la franchise est aujourd'hui au cœur des réflexions nationales comme communautaires. Depuis huit mois, la communauté européenne a notamment engagé une large discussion sur les formes de distribution et leur évolution dans les 10 prochaines années. Les rencontres ont été nombreuses et si désormais les sages ont clos les consultations, il lui semble que les acteurs de la franchise ont eu raison de s'attacher, dans un monde de communication où le risque de la banalisation est évident, à mieux se connaître et à construire un discours distinctif. Il espère qu'ils sortiront renforcés de cette démarche qui les conduit à identifier leurs différences, à réexpliquer toujours le concept et à redémontrer ce qui est important en franchise.

Sur ce, il souhaite à tous une bonne journée de réflexion et de partage.

Monsieur Michel Choukroun précise que depuis déjà 11 ans la Fédération Française de la Franchise s'attache à réaliser ce qui semble à beaucoup un grand écart : la rencontre de la recherche et de l'opérationnel. Beaucoup d'études ont été réalisées, beaucoup de résultats partagés et il espère, beaucoup de réseaux enrichis. Cette année, la Fédération propose un autre exercice qui semble encore à beaucoup acrobatique : travailler à la rencontre du commerce et des villes. En effet, alors que les uns les autres sont des partenaires évidents, les incompréhensions sont encore légion. Les travaux de l'après-midi ont aussi pour ambition de participer à créer une réelle intelligence collective, car, dans le monde de la franchise c'est une évidence : la force naît toujours des synergies.

Depuis 20 ans, la recherche fait évoluer la franchise

*Guy Gras, Président de la FFF,
Claude Nègre, Président du Comité scientifique de la FFF,
Benôit Soury, Directeur général La vie claire,
membre du Comité scientifique de la FFF,
Geneviève Gerzaguët, franchisee Avis Immobilier,*

Monsieur Claude Nègre souligne, après le mot du président, l'utilité évidente de la recherche. C'est en effet en 1997 que les professionnels de la franchise ont décidé de faire un effort de compréhension de leurs pratiques avec l'objectif d'améliorer la performance de leurs réseaux.

Il n'a évidemment pas toujours été facile de se positionner dans une démarche introspective et d'accueillir des résultats qui parfois remettaient en cause des

pratiques installées et des idées reçues. Pour autant, chaque année, un groupe de travail s'attelle à recueillir les thèmes qui correspondent aux besoins des professionnels tels que les acteurs de la franchise le ressentent, partant pour cela toujours d'une préoccupation managériale plutôt que des habitudes traditionnelles de l'université ou de théoriques « tendances de recherche ». Chaque année, un appel d'offres est ouvert, le comité scientifique analyse les réponses, s'entretient avec toutes les équipes candidates, en sélectionne une, puis s'assure du bon déroulement des travaux et veille à ce que les conclusions s'attachent à explorer les implications managériales à venir. Ces exigences ont d'ailleurs vraisemblablement contribué à pérenniser sur le long terme cet effort en faveur de la recherche.

Au fil des années, et alors qu'il y a une vingtaine d'années la recherche en franchise ne faisait que balbutier en France, les universitaires ayant travaillé avec la Fédération Française de la Franchise ont désormais progressivement constitué une communauté de pratiques produisant des travaux riches. Grâce à ce mouvement, initié en grande partie par les professionnels, le corpus de connaissances est désormais important.

Un certain nombre de grands thèmes sont récurrents. Les chercheurs ont en effet exploré le savoir-faire, les comportements des acteurs, mais également une palette thématique généraliste couvrant l'ensemble de dimensions managériales de la franchise. La Fédération Française de la Franchise s'attelle d'ailleurs à en faire régulièrement des synthèses afin que cette matière considérable puisse continuer à être utile et que les résultats les plus récents puissent toujours être mis en perspective.

Monsieur Michel Choukroun demande alors si, dans la pratique, on ressent réellement l'utilité de ces études ?

Monsieur Benoît Soury souligne d'abord qu'il n'est pas très fréquent qu'une fédération professionnelle ait le courage de faire travailler les chercheurs en ne sachant évidemment pas ce qu'ils vont trouver. Dans la pratique, les praticiens ont ainsi souvent été étonnés des résultats de l'analyse scientifique et pragmatique qui a bousculé bon nombre d'idées reçues qui ne semblaient pas, a priori, être amenées à être remises en cause.

Parfois, à l'heure de se rendre aux Entretiens de la franchise, il s'interroge sur l'opportunité d'y consacrer au moins une journée entière, mais, chaque année, il en est reparti en y ayant appris quelque chose qui ne s'appliquera peut-être pas immédiatement, mais qui enrichit le management stratégique de l'entreprise et de l'enseigne. Au fil des années, il a ainsi été particulièrement frappé par les études sur la culture managériale dans un réseau, par l'analyse de la performance, par la manière d'aborder les problématiques des relations liées aux multipoints de vente et il lui semble que ces études ont toutes contribué à aider son entreprise. D'abord à trouver un équilibre dans la relation franchiseur/franchisés mais aussi, en lui permettant de mieux s'entourer. En effet, l'entreprise a eu l'opportunité de recruter des étudiants en provenance de Colmar, qui, grâce notamment à ces pratiques de recherche, sont particulièrement bien formés.

Enfin, comme un point d'orgue dans une partition, ce brassage intellectuel est une respiration bienvenue, et peut-être même indispensable, puisqu'elle permet à l'entreprise qui vit essentiellement dans l'instant, de s'arrêter, et de s'auto analyser.

Monsieur Michel Choukroun se demande si ces études ont également une utilité pour les franchisés.

Madame Geneviève Gerzagnet répond que le franchisé s'inscrit dans une échelle de temps différente de celle du franchiseur puisqu'il est dans l'immédiat et, dans la gestion de la trésorerie et qu'il ne « lève pas souvent le nez » pour réfléchir stratégiquement. Cela est d'autant plus vrai dans les périodes difficiles où le franchisé se focalisera davantage sur la boîte à outils et sur les solutions immédiates que lui propose son franchiseur. Cette focalisation sur le court terme ne doit pas faire oublier la pérennité du réseau, une préoccupation commune au franchiseur et aux franchisés. Et il lui semble d'ailleurs que parfois, être obligé à réfléchir peut être utile. Ainsi, ces études qui ont enrichi le franchiseur sont indirectement utiles aux franchisés. Elles pourraient cependant l'être davantage encore si le franchiseur s'attachait à traduire les résultats des études en conclusions ou recommandations adaptées aux points de vente franchisés. S'il est en effet intéressant de recevoir des rapports de recherche en pièce jointe d'un courrier électronique, les préoccupations quotidiennes font que malheureusement ces rapports ne seront pas lus et donc peu utiles. Pour aller au bout de l'efficacité de son investissement, le franchiseur devrait donc faire un effort supplémentaire pour aller jusqu'à l'appropriation réelle et concrète du résultat de cette recherche.

Par ailleurs, elle rappelle que les franchisés doivent aussi être considérés comme un moyen économique et facile d'accès aux informations qui pourrait aider à développer les études. Il lui semble que cette ressource est souvent négligée par les chercheurs, les franchiseurs et les sociétés d'études.

Monsieur Michel Choukroun ajoute que la recherche peut également irriguer les formations dispensées aux franchisés et que là encore, l'effort d'appropriation des résultats peut s'avérer particulièrement utile. Il comprend que, quoi qu'il en soit, le fait qu'un réseau s'implique dans la recherche est également une fierté pour le franchisé et un moyen de le fidéliser.

Monsieur Benoît Soury suggère d'évoquer l'implication des réseaux dans la recherche au moment des réunions d'accueil...

Monsieur Guy Gras confirme l'importance de l'enrichissement apporté par la recherche à l'aune de ce qui se passe dans son réseau, Yves Rocher. Dans ce réseau continuellement tiré par l'exigence des femmes qui cherchent toujours ce qu'il y a de mieux et habitué à la notion de recherche, car le centre de recherche est un élément clé de l'activité cosmétique, la recherche est sur le même palier que le marketing. Elle pénètre tout le réseau qui s'attache régulièrement à travailler avec les franchisés sur une appropriation de la recherche que celle-ci porte sur les produits, sur l'ergonomie d'un point de vente, sur la logistique, où encore les méthodes de vente. Il s'agit pour lui d'un élément structurant de la culture du

groupe et il ne voit d'ailleurs pas comment une entreprise peut, aujourd'hui, être performante sans investir lourdement dans la recherche.

Revenant sur les actuelles préoccupations bruxelloises sur le mode de distribution, il insiste sur le fait que si la tendance du droit européen est à la globalisation, cela n'est certainement pas l'intérêt de la franchise qui doit plus que jamais s'attacher à se différencier, s'expliquer, et démontrer toutes les différences qui existent entre ce système, les concessions, la distribution sélective, etc..

Monsieur Claude Nègre souligne à son tour l'importance de l'appropriation du travail de la recherche par le monde opérationnel et le fait que le franchiseur gagne toujours à approfondir sa prise de connaissance, son décodage des rapports de recherche. Cela lui permettra de transmettre des résultats comme il transmet d'autres savoir-faire. L'opérationnalité des résultats n'est évidemment pas toujours immédiate, mais les décoder conduit à comprendre et renouveler les pratiques.

Les efforts de présentation des chercheurs sont évidemment importants, mais, la richesse et la complexité des rapports a également son bien-fondé. Il conclut en se permettant un conseil clair : lisez les rapports !

Madame Geneviève Gerzaguët confirme que la capacité de l'enseigne à donner une vision à moyen, voire à long terme, est très importante pour le franchisé et ce d'autant plus dans des secteurs où les produits, comme dans l'immobilier, sont dans tous les réseaux, très semblables.

Monsieur Michel Choukroun demande ensuite à Claude Nègre ce qui est prévu en matière de recherche pour le temps à venir.

Monsieur Claude Nègre répond que pour l'heure la Fédération Française de la Franchise a privilégié les travaux généralistes, et le plus souvent multi-secteur, mais la question se pose légitimement : faut-il se focaliser sur un secteur d'activité plutôt que sur un autre ? À titre personnel, il lui semble que les spécificités sectorielles ne sont vraisemblablement pas très discriminantes et les études proposées resteront donc pour l'instant à caractère multisectoriel. Un premier thème en cours d'appels d'offres est actuellement porté par l'environnement et les turbulences économiques et actuelles. Il s'agit de travailler sur la capacité de résistance des réseaux de franchise en contexte de crise.

Cependant, la Fédération Française de la Franchise ayant réfléchi à la périodicité des travaux - les chercheurs ont un an pour travailler, mais certains ont considéré que c'était trop court -, la FFF travaille donc à mettre au point une deuxième problématique qui sera elle aussi proposée à l'appel d'offres mais présentée dans 2 ans. Celle-ci devrait s'articuler sur l'option de « multi franchise ». En effet, pour l'heure, les chercheurs ont exploré la relation entre le franchiseur et le franchisé voire entre les franchisés, mais il semble bien que si le franchisé est un multi franchisé, cela pourrait influencer fortement la nature de ces relations.

Monsieur Guy Gras souligne l'importance des recherches à venir et des réflexions sur ce qui est au cœur de la franchise : la transmission du savoir-faire qui est

fondamentalement différente de ce qui se passe entre un fournisseur et un distributeur, un concessionnaire, un distributeur sélectif...

Les chercheurs présentent les résultats de leurs études

Premier acte

La franchise, vecteur de stimulation de la concurrence

*Marie-Laure Allain, Chargée de Recherche au CNRS, Ecole Polytechnique,
Thibaud Vergé, Chercheur au Laboratoire d'Economie Industrielle du CREST*

Monsieur Michel Choukroun précise qu'une équipe de trois personnes, Marie-Laure Allain, Thibaud Vergé et Philippe Février s'est attachée à éclairer le rôle de la franchise.

Madame Marie-Laure Allain indique qu'ils se sont placés en tant qu'économistes avec l'objectif d'apporter une analyse macro-économique sur le fait que la franchise serait une forme d'organisation éventuellement plus efficace que d'autres dans un système fortement concurrentiel. L'idée était de faire la lumière sur les liens entre la franchise et l'intensité de la concurrence.

D'un commun accord avec la Fédération Française de la Franchise, le champ de l'étude a été restreint à des données empiriques, et, après une synthèse de la littérature existante, l'étude s'est concentrée sur une analyse économétrique dans le secteur de l'automobile.

La littérature existante, essentiellement anglo-saxonne, est centrée sur un tout petit nombre de secteurs économiques comme la restauration rapide, ou encore l'hôtellerie. Les données européennes sont quant à elles très rares. Il a donc semblé intéressant de s'intéresser plus spécifiquement à ce qui se passe en Europe notamment, car, les résultats sont difficilement extrapolables, la définition de la franchise nord-américaine étant très différente de celle qui prévaut en Europe.

Pour mesurer le lien entre franchise et concurrence, deux questions fondamentales se dégagent. La franchise facilite-t-elle l'entrée dans un secteur concurrentiel ou la freine-t-elle ? Et, cette forme d'organisation a-t-elle un effet sur les prix et la qualité des produits ? Les conclusions de la littérature américaine sont claires, mais diffèrent selon les niveaux d'analyse. En ce qui concerne la tête de réseau, il n'y a pratiquement pas d'effet de l'adoption de la franchise sur les chances de survie sur un marché. En effet, le nombre de réseaux de franchise progresse au rythme moyen de l'économie. Par contre, au niveau des points de vente, l'effet est net : une fois que le réseau existe, l'implantation de points de vente est plus rapide et plus agressive s'il s'agit d'un réseau structuré en franchise. Le réseau se développe

ainsi plus rapidement même si on peut considérer qu'il s'agit là d'un effet de court ou moyen terme, car, avec le temps, la proportion des succursales parmi les réseaux mixtes finit inéluctablement par augmenter. Par ailleurs, on constate qu'au sein d'un réseau, la concurrence semble plus forte entre franchisés qu'entre succursalistes.

Sur le deuxième axe, les études sont moins nombreuses et les conclusions souvent contradictoires. Sur les prix, les chercheurs sont tout particulièrement confrontés à la rareté des données. Quant à la qualité, la théorie économique a beaucoup étudié la question, mais l'effet de la franchise, dans la pratique, semble ambigu, avec d'une part un « effet de parasitisme » - on compte sur l'autre pour travailler à la réputation du réseau - et d'autre part une incitation accrue à « faire bien » du fait que le franchisé est propriétaire de son affaire. Les conclusions n'étant pas concluantes, on peut considérer que ce champ de recherche est encore complètement ouvert.

Le secteur de l'entretien automobile en France a été choisi pour tenter d'affiner le traitement de ces questions, car il y a dans ce secteur des biens et services relativement homogènes entre les différentes marques, des réseaux de franchise et des succursalistes sur le même marché et, les données relativement facilement disponibles. À cette occasion, Madame Marie-Laure Allain remercie d'ailleurs les réseaux qui ont participé à l'étude et qui ont accepté de communiquer les données.

Monsieur Thibaud Vergé lance d'ailleurs un appel à participation : les chercheurs gagneraient beaucoup de temps si on leur communiquait des informations qui sont par ailleurs accessibles à tous, mais qui nécessitent beaucoup de travail de collecte manuelle. A toutes fins utiles, il rappelle que ces données sont évidemment anonymisées et qu'après leur traitement, il est absolument impossible de s'en servir pour avoir des informations sur l'un ou l'autre réseau spécifique.

Sur le fond, grâce à un mélange de statistiques descriptives et d'application d'un modèle économétrique plus sophistiqué l'équipe de recherche s'est interrogée pour savoir s'il y avait un effet spécifique de la franchise à la fois sur les stratégies d'entrée et sur les prix et qualité des produits.

1522 établissements ont été étudiés, ce qui représente à peu près les deux tiers des entités du marché et les prix ont été analysés sur trois années - de 2005 à 2007 - sur un produit d'entrée de gamme, la vidange, et sur un produit plus spécifique, l'entretien de la climatisation.

La première question posée a été : les franchisés sont-ils installés à des endroits différents des succursales ?

Quelques statistiques descriptives donnent en effet l'impression que les franchisés et les succursales ne sont pas installés dans les mêmes zones et que le franchisé s'installe plutôt dans des zones où le parc automobile serait plus petit et la population plus faible. Bien sûr, les moyennes ne suffisent pas à conclure qu'il y aurait des stratégies différentes entre succursales et franchisés tant il est évident que l'on peut expliquer le fait qu'un magasin soit plutôt franchisé ou succursaliste en fonction de divers paramètres. Un indicateur de concurrence a ainsi été

introduit, et la robustesse des résultats caractérisés - graphiquement, plus il y a d'étoiles plus le résultat semble fiable.

Une première conclusion pourrait être, d'après les résultats chiffrés et les discussions qui ont suivi avec les différents réseaux, qu'une entité a davantage de chances d'être franchisée si la zone d'implantation est plus petite et la population moins dense. Par contre, si dans une zone il y a déjà beaucoup de concurrence, l'entité sera vraisemblablement plutôt succursaliste que franchisée. Les réseaux installeraient ainsi plutôt leurs entités franchisées dans des zones plus petites, mais où la concurrence n'est pas trop exacerbée. On peut en conclure que la franchise est un bon moyen pour diversifier l'offre dans des zones qui sinon seraient vraisemblablement délaissées.

Il est cependant à noter que les acteurs indépendants - en l'occurrence le garagiste et les constructeurs - n'ont pas été pris en compte dans cette étude. Il est possible que les franchisés viennent en fait simplement remplacer les acteurs indépendants qui disparaîtraient.

En ce qui concerne les effets sur les prix, l'analyse des moyennes semble montrer qu'il y aurait des variations entre franchisés et succursales, les franchisés semblant a priori moins chers que les succursalistes d'un même réseau. Cela se vérifie cependant davantage sur le produit d'appel que sur le produit plus sophistiqué de l'entretien climatisation.

Diverses explications sont possibles notamment le fait que les franchisés, installés dans des zones moins riches, adaptent leur prix aux revenus de la population.

Finalement, on peut conclure que grâce à la franchise le développement des réseaux est plus agressif car ces réseaux peuvent se déployer dans des zones où sinon ils n'iraient pas, la demande y étant plus faible. De plus, il apparaît qu'en général les franchisés sont moins chers que les succursales.

Monsieur Michel Choukroun remercie Marie-Laure Allain et Thibaud Vergé pour leur présentation signalant qu'il ne s'agit là que de la « pointe de l'iceberg » du rapport et que chacun gagnera à le lire en détail !

Les partenaires

Joëlle Zylberberg, BNP Paribas
Jean Christophe Sozza, Groupe Banques Populaires

Monsieur Michel Choukroun remercie les partenaires de la manifestation et les invite à dire quelques mots.

Madame Joëlle Zylberberg se dit heureuse d'accompagner la Fédération Française de la Franchise dans son effort pour « prendre de la hauteur » et réfléchir aux différentes thématiques. Cela enrichit d'ailleurs également les propres réseaux de la BNP. Elle souhaite à tous de continuer encore longtemps à travailler pour faire avancer la franchise.

Monsieur Jean Christophe Sozza rappelle que les Banques Populaires sont également partenaires d'autres événements organisés par la Fédération Française de la Franchise et d'autres études qui permettent d'approfondir la connaissance du secteur. Mais à côté de l'immédiateté d'un outil comme le baromètre, il est bien sûr important de prendre du recul et de se donner d'autres exigences, notamment celle de toujours mieux comprendre les bases et les fondamentaux de ce système de distribution original qu'est la franchise.

Deuxième acte

Le savoir-faire à la source du caractère pro-concurrentiel de la franchise

Olivier Herrbach, IAE, Université Bordeaux 4

Rozenn Perrigot, IAE, Université Rennes 1

Après avoir vu que la franchise pouvait apporter une dynamique de concurrence, **Monsieur Michel Choukroun** propose de s'attarder sur le savoir-faire, une des sources - et peut-être même la principale - du caractère pro concurrentiel de la franchise.

Madame Rozenn Perrigot présente une recherche généraliste - à laquelle Assâad El Akremi, de l'Université de Toulouse 1, a participé même s'il n'a pu être présent ce jour -, portant sur tous les secteurs d'activité, avec une question centrale : quels sont les savoir-faire qui contribuent à créer l'avantage pro concurrentiel en franchise.

En effet, la notion de savoir-faire est centrale au monde de la franchise et s'appuie sur deux types de savoir-faire : les savoir-faire « métier » - régulièrement et efficacement transmis aux franchisés - et des savoir-faire « organisationnels » qui ne sont pas transmis aux franchisés, mais particulièrement importants chez le franchiseur. Une étude a ainsi été lancée pour identifier et mesurer les différences de savoir-faire dans les différents réseaux de franchise, comparer le niveau de maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques du réseau et enfin, d'analyser les liens entre le savoir-faire et avantage concurrentiel c'est-à-dire s'intéresser à la performance du réseau.

Une première approche sur les ressources prédit que les savoir-faire métier peuvent être sources d'avantages concurrentiels, car ils sont rares et difficilement imitables. Il donne donc un avantage concurrentiel durable au franchiseur ce qui permet aux réseaux de s'installer dans une performance globale supérieure aux concurrents.

Par ailleurs, la théorie relationnelle de la coopération prédit que des savoir-faire organisationnels peuvent également être une source d'avantages concurrentiels notamment quand la relation franchiseur/franchisés est une relation de confiance.

Madame Rozenn Perrigot remercie les 1500 personnes qui ont contribué à l'étude précisant que la méthodologie a été multiple mariant les approches quantitatives

et qualitatives avec notamment des entretiens individuels, un entretien de groupe et une double enquête à base de questionnaires.

Les enquêtes ont fait émerger 57 grands savoir-faire organisationnels, classés en 12 catégories, qui, grâce à une analyse factorielle, ont finalement été réduites à huit grandes dimensions :

- l'aspect codification, transmission et réplication :
- le soutien au management des RH ;
- le suivi et le contrôle des unités avec vérification d'une application conforme des savoir-faire ;
- la communication externe avec notamment la gestion de la communication publicitaire, la promotion de l'enseigne et le développement de la notoriété de l'enseigne ;
- l'adhésion et la cohésion interne ;
- l'agilité organisationnelle ;
- mais aussi l'achat et la logistique
- et l'accès aux financements ce qui est important notamment pour les nouveaux franchisés.

Ces savoir-faire organisationnels sont transversaux et touchent toutes les fonctions d'un réseau.

Monsieur Olivier Herrbach précise qu'en raisonnant sur l'ensemble du monde de la franchise en France, les savoir-faire les mieux maîtrisés sont la codification, la transmission et la réplication, ainsi que tout ce qui concerne l'agilité organisationnelle. Cela n'a rien d'étonnant, car il s'agit du cœur même de la démarche de la franchise et depuis un certain nombre d'années, le monde de la franchise travaille à affiner, développer et transmettre ces savoir-faire. L'étude montre par contre que sont beaucoup moins bien maîtrisés les savoir-faire liés au soutien au management des ressources humaines et à l'accès aux financements. Il est parallèlement constaté que ce sont dans ces domaines que les différences entre les différents réseaux sont les plus frappantes.

Il apparaît que contrairement à ce qui aurait pu être pensé intuitivement, il y a très peu de différence dans la maîtrise des savoir-faire en fonction des secteurs d'activité. Dans le secteur des services, la codification et le soutien au management des ressources humaines est en général mieux maîtrisé que dans la distribution où les avancées sont plus importantes en matière d'achats et de logistique mais les différences ne sont pas flagrantes.

Cherchant à voir si la taille, l'âge ou encore la mixité du réseau auraient des effets sur le niveau de maîtrise des savoir-faire, il a été constaté que l'âge du réseau n'a pas d'influence - les réseaux plus anciens ne maîtrisent pas mieux que d'autres ces savoir-faire - ; que la taille n'a souvent pas d'impact sauf dans les services où plus les réseaux sont grands, moins ils sont agiles, une forme d'inertie finissant par s'installer. Par contre, la mixité semble jouer un rôle significatif même si les conséquences ne sont pas les mêmes dans le domaine des services et de la distribution. En effet, dans le service, la mixité a un impact bénéfique notamment en ce qui concerne les ressources humaines et les codifications alors que dans la

distribution, l'effet de la mixité serait plutôt négatif notamment sur l'agilité du réseau et la maîtrise des achats comme de la logistique.

Cherchant à étudier l'influence de la maîtrise de ces savoir-faire sur l'image de marque d'un réseau, il a été constaté que certains savoir-faire ont plus d'influence que d'autres sur l'image. En effet, mieux on maîtrise la codification, la communication et l'adhésion, meilleure sera l'image de marque. Il souligne la très forte influence bénéfique de la cohésion interne du réseau à cet égard. L'étude montre que cette cohésion « interne », entre membres du réseau se voit et se ressent à l'extérieur, par le consommateur.

Étonnamment, il semblerait que les savoir-faire métiers aient finalement peu d'impact dans ce domaine alors que sur l'avantage concurrentiel, ils retrouvent toute leur importance.

Une analyse multi niveau a ensuite été faite afin de recueillir ce qu'en pense les franchisés. La maîtrise d'un certain nombre de savoir-faire améliore la perception que les franchisés ont de leur réseau et de ses performances : d'abord ce qui concerne l'accès aux financements, vient ensuite ce qui a trait à l'adhésion et à la cohésion interne dont l'efficacité se mesure notamment à la fréquence des comportements de coopération. On note donc que la maîtrise des savoir-faire est à rechercher car elle améliore la performance du réseau, mais également le niveau de satisfaction des franchisés, ce qui, à son tour, favorise la collaboration et donc la bonne santé du réseau.

En conclusion, après avoir identifié huit savoir-faire, constaté et comparé la maîtrise de ces savoir-faire en fonction des caractéristiques des réseaux et après avoir mis en évidence les liens entre les savoir-faire organisationnels, les savoir-faire métier et la performance, il souligne l'importance des savoir-faire organisationnels qui, pour la performance économique, semblent jouer un rôle prépondérant. Les savoir-faire de métier, qui correspondent à la connaissance transmise à chacun des franchisés, alimentent bien sûr la performance et la vie d'un réseau, mais il n'est pas anormal de constater que ce qui relève du métier propre du franchiseur, à savoir l'organisation et l'animation du réseau, est une source de différenciation et de compétitivité qu'il ne faut pas négliger, et ce, plus évidemment encore dans un contexte d'intensification concurrentielle. Cela plaide pour le développement du professionnalisme chez les franchiseurs et notamment en faveur de l'acquisition de ces savoir-faire qui sont a priori les moins bien maîtrisés c'est-à-dire le management des ressources humaines ou l'aide au financement.

Monsieur Michel Choukroun le remercie pour ce travail de synthèse et souligne que la Fédération Française de la Franchise semble avoir pris la mesure de cette nécessaire professionnalisation en ayant notamment intensifié son effort en matière de formation dans le cadre de la toute nouvelle Académie de la franchise.

Troisième acte

Comment renforcer la puissance des enseignes dans des univers si fortement concurrentiels ?

Débat avec la salle

La salle réagissant ensuite aux interventions des différents chercheurs, il est notamment demandé que soit précisé ce que sont exactement des « comportements de coopération ».

Madame Rozenn Perrigot répond qu'il s'agit d'un comportement qui peut être mesuré à travers des échelles considérées comme fiables dans la littérature et qui comportent en l'occurrence sept items s'attachant à savoir par exemple si la relation est loyale et équitable, si la sensation d'appartenir à une même équipe existe, si la vision est commune et partagée...

Il est ensuite souligné que si la concurrence entre franchisés est forte il pourrait être utile d'en informer la communauté européenne et lui rappeler qu'il peut être également intéressant de considérer qu'il pourrait y avoir une concurrence « intramarque ».

Interrogé sur le fait que la notion d'exclusivité territoriale n'a pas été étudiée, **Madame Marie-Laure Allain** répond que les données sont difficilement accessibles. Pour autant, elle rappelle que la plupart des études montrent que malgré l'existence des clauses d'exclusivité, il y a davantage de concurrence entre franchisés qu'entre membres d'un même réseau régi par un autre système.

Mais pour qui la concurrence est-elle bonne ? La question mérite en effet d'être posée car les objectifs de tous les acteurs économiques ne sont pas les mêmes et si les autorités de la concurrence souhaitent voir l'économie régie par un fort taux de concurrence, il n'est pas évident qu'une baisse des prix forcée soit finalement bénéfique à toute la chaîne économique.

Revenant sur les savoir-faire, il est suggéré que l'innovation, une avance que certains pourraient avoir dans certains domaines, a peut-être plus d'influence que cette opposition entre savoir-faire métier et savoir-faire organisationnel.

Madame Rozenn Perrigot confirme que tous les savoir-faire doivent être associés en aucun cas opposés. Pour autant, pour disposer d'un avantage concurrentiel durable, même si, au départ, une innovation « métier » peut aider, ne pas s'attacher au savoir-faire organisationnel est un risque fort car les innovations peuvent toujours être imitées.

Plusieurs franchiseurs proposent un éclairage différent sur ce qui a été qualifié de « moindre maîtrise des savoir-faire » notamment en ce qui concerne les ressources humaines ou le financement en rappelant que le principe de la franchise repose sur la non-ingérence dans la gestion de l'entité du franchisé. En l'occurrence, soutenir les franchisés en matière de management de leurs ressources humaines peut

facilement être perçu comme une trop grande intervention dans leur activité. Trouver la limite entre l'accompagnement, le conseil, l'aide et le fait de s'immiscer dans leur gestion est un art difficile et, échaudés par la jurisprudence, les franchiseurs choisissent finalement souvent de rester en retrait dans ce domaine

Madame Rozenn Perrigot en convient, mais note que les franchisés sont demandeurs de conseils ainsi, en ce qui concerne les ressources humaines, les aider à définir des profils quand ils ont besoin de recruter ou encore les aider à définir les besoins de formation les laisse libres de choisir de mettre en œuvre ou pas les conseils disponibles. Madame Rozenn Perrigot précise que former les franchisés au management des ressources humaines est également une manière efficace d'approfondir le savoir-faire collectif en la matière.

Monsieur Olivier Herrbach estime que cette notion d'ingérence est valable plus globalement dans tout ce qui concerne la relation entre le franchiseur et les franchisés et que cela pose de manière cruciale la question de la caractérisation de la relation entre ces deux acteurs, de la répartition des tâches et de l'ambiance générale dans laquelle elle se déploie.

Un franchiseur dans la salle s'étonne de voir citer l'aide au financement en si bonne place alors que l'aide à la validation des emplacements semble complètement absente de l'étude.

Madame Rozenn Perrigot répond que l'aide à la définition et à l'obtention de l'emplacement a été citée comme un élément important lors des entretiens, mais a disparu des grandes catégories à la faveur du traitement statistique.

Interrogé sur ce que serait « l'affectivité négative », **Monsieur Olivier Herrbach** répond que tentant de prendre en compte l'impact éventuel de certains traits de personnalité, « l'affectivité négative » est apparue comme étant particulièrement significative. En l'occurrence, il s'agit de la sensibilité aux émotions négatives comme l'angoisse ou la peur et du fait de les ressentir facilement et intensément. Ainsi, les franchisés qui ont une affectivité négative plus élevée que les autres sont moins satisfaits, ont moins que les autres envie d'ouvrir de nouvelles entités et ont moins de comportements de coopération. En toute logique, il faudrait donc que les réseaux s'attachent à recruter davantage - voire uniquement - des franchisés avec des affectivités positives.

Invité spécial

Hervé NOVELLI, Secrétaire d'Etat

*chargé du Commerce, de l'Artisanat, des petites et moyennes Entreprises (PME),
du Tourisme, des Services et de la Consommation*

Monsieur Hervé NOVELLI annonce « en toute franchise, aimer la franchise » notamment parce que la franchise encourage la création d'entreprise. Les franchisés sont des entrepreneurs - il a d'ailleurs écrit un livre avec Louis Le Duff à ce sujet : la franchise et l'auto entrepreneur.

À chaque visite d'un salon de la franchise, il est frappé par l'esprit d'entreprise qui y souffle. Et si en 1970, il y avait en France 34 franchiseurs, il y a, fin 2008, 1234 réseaux de franchise qui regroupent 49000 entreprises franchisées et plus de 725 000 emplois. Le secteur est en pleine expansion et propose des emplois pérennes grâce notamment à la collaboration entre le franchiseur et les franchisés et ce lien très fort qui s'établit autour de la transmission d'un savoir-faire, la persistance d'une assistance, la proposition d'une formation dynamique... des éléments incontestables de réduction du risque inhérent à la création d'entreprises. Cette réduction du risque au moment de la création est un des arguments forts qui le conduisent à défendre la franchise. Il s'emploiera à soutenir ces initiatives notamment avec des réponses législatives claires.

Par ailleurs, la franchise est aujourd'hui vraisemblablement un des meilleurs outils pour ceux qui souhaitent se convertir professionnellement. On constate en effet qu'environ 70 % des franchisés sont d'anciens salariés du privé. Grâce à la franchise, ils trouvent une alternative au travail salarié et peuvent s'inscrire dans cette dynamique positive d'investissement personnel.

Et puis la franchise est riche d'une rare diversité. Tous les secteurs d'activité trouvent là un moyen de se développer.

De plus, la franchise a modifié le paysage français en modifiant le commerce de détail par exemple.

Avec un chiffre d'affaires qui dépasse les 50 milliards d'euros, avec plus de 13 milliards d'euros de valeur ajoutée, c'est aussi un secteur qui résiste particulièrement bien à la crise malgré la brutalité de la crise financière et économique. La franchise - comme le tourisme - résiste et les indicateurs de 2009 sont à peu près identiques à ceux de 2008. C'est, dans les circonstances actuelles, une performance remarquable.

D'ailleurs, dans ce contexte de crise, les pouvoirs publics ont souhaité porter une attention particulière aux plus petites et moyennes entreprises, les plus fragiles dans ce type de situation. Le pays se distingue par une attitude différente de tous les autres voisins européens notamment par sa politique de soutien au tissu économique qui a été jugé prioritaire au soutien qu'il fallait, par ailleurs, apporter aux banques. Il se réjouit que la France ait cette vision micro-économique. Un maillage serré de son territoire, et un dialogue de tous les intervenants a permis

d'éviter le pire. À titre d'exemple, il rappelle que depuis le début de la crise, 18 000 entreprises ont été soutenues par le biais d'OSEO, en garantie, en cofinancement, ou en soutien à la trésorerie. Le président de la république annoncera d'ailleurs très prochainement que les soutiens en fonds propres seront désormais également possibles en octroyant à OSEO un milliard d'euros à distribuer en prêts à long terme sans garantie de l'entrepreneur. Le FSI, fonds stratégique d'investissement, est, lui aussi, là pour soutenir les entreprises et sa réactivité territoriale a eu d'excellents résultats. La Banque Centrale Européenne l'a dit tout récemment : la situation en France est, de ce point de vue, meilleure que partout ailleurs en Europe.

Parallèlement, la franchise exporte. En effet, en 2008 près d'un quart des réseaux exportent et l'action de la Fédération Française de la Franchise contribue vraisemblablement à dynamiser encore cet esprit de conquête qui se déploie également grâce à l'agence publique Ubifrance.

Il souligne ensuite l'importance des efforts de recherche, coordonnés notamment par la Fédération Française de la Franchise, et l'urgence d'une réflexion de court, mais aussi de long terme en temps de crise. À sa connaissance, il s'agit de la seule fédération professionnelle qui s'est dotée d'un organe de réflexion et de recherche et qui s'astreint à cet effort de restitution qu'il est heureux de pouvoir accueillir dans ses locaux. Pour lui, il est important d'utiliser toutes les opportunités de faire travailler ensemble entreprises et universités, professionnels et chercheurs et de s'attacher à partager le plus largement possible.

Se réjouissant par ailleurs que la recherche elle-même se professionnalise dans ce secteur, il conclut en ouvrant des perspectives. Il est en effet convaincu que l'avenir appartient aux commerces et aux services de proximité et que le succès ira grandissant pour ces activités proches du consommateur. En effet, on redécouvre les vertus de la proximité et, sous couvert de crise, l'accélération de cette tendance est frappante. Des ruptures dans les attitudes de consommation sont évidentes. On veut désormais consommer différemment, consommer malin mais surtout consommer local en tenant compte de préoccupations de développement durable. À cela s'ajoute que, avec le vieillissement de la population et le renchérissement des transports, le déplacement devient plus difficile. La franchise, qui permet de pénétrer les marchés dans des zones où des succursales par exemple ne pourraient pas s'implanter est un outil formidable d'animation des villes et des quartiers. Il lui semble que le thème de travail choisi pour l'après-midi est particulièrement crucial et indique à cet égard qu'il attend beaucoup de la nouvelle instance qui travaille sur le commerce de proximité à laquelle la FFF participe activement.

Monsieur Hervé NOVELLI souligne enfin en conclusion que cet effort de recherche améliore la concurrence, la qualité des produits et que cela induit même une baisse des prix.

Il salue enfin l'esprit d'entreprise et l'exigence du monde de la franchise en espérant que la loi de modernisation de l'économie et que les mesures comme la création de l'autoentrepreneur, tout comme sa volonté de continuer à simplifier la vie de l'entreprise, aideront à marquer une véritable rupture dans les habitudes

économiques et aideront la franchise à se développer plus encore dans le territoire et ailleurs. Il rappelle d'ailleurs qu'aujourd'hui 56 % des Français veulent entreprendre et qu'il lui semble qu'il s'agit là d'un des piliers qui pourra permettre au pays de sortir de la crise. Si l'action publique est nécessaire pour éviter les difficultés majeures et soutenir la réactivité individuelle, la franchise, lui semble une voie d'avenir qu'il est primordial de soutenir. Voilà pourquoi il s'y attachera tout particulièrement.

Construire l'avenir

Jeunes chercheurs, nouvelles pistes

Marques et cohésion des réseaux

Nabil Ghantous, doctorant, Université Aix I Paul Cézanne

Après le déjeuner, **Monsieur Michel Choukroun** rappelle qu'il est désormais une tradition au cours des Entretiens de la franchise : l'accueil de jeunes chercheurs qui viennent exposer et défricher de nouvelles pistes de recherche.

Monsieur Nabil Ghantous travaille sur le management de la marque notamment dans les activités de services et de distribution.

Au cours de la dernière décennie, les marques ont gagné une place forte dans les vies des consommateurs et de l'entreprise. Il lui semble pourtant que, paradoxalement, l'on se soit peu intéressé aux marques de services et cela alors même que le danger de la banalisation est réel dans le secteur.

Le modèle classique de management de la marque, dans le monde des produits tangibles, est centré sur le consommateur. La marque est conçue en interne, dans l'entreprise, par le service du marketing. Elle est dotée d'une identité et d'une personnalité ainsi que de valeurs puis, « envoyée » en direction des consommateurs par le biais d'un « marketing mix » dont la communication est une des composantes majeures. Les interactions sont indirectes et se font au moyen d'études de marché et de la communication.

Dans le monde des « marques enseignes » de services la différence première est que, même quand la marque est conçue dans l'entreprise pour aller vers le consommateur - dans une relation dyadique - la communication de la marque joue un rôle beaucoup moins important que l'expérience de service du consommateur. C'est ce qui est vécu qui forme l'impression que le consommateur se fera de la marque. Cela conduit à la deuxième différence notable : l'expérience de services ne se fait pas à distance, elle se passe dans le concret, au cœur du réseau. Enfin, on peut déterminer un « moment-clé », ce moment où la marque est consommée,

et ce, après avoir été conçue puis animée et transmise par le biais de différents acteurs notamment le management intermédiaire et local avant la personne contact. Cette démultiplication verticale des parties prenantes et ces interactions interpersonnelles conduisent à un double risque : l'essence de la marque, définie au niveau central, risque d'être interprétée, éventuellement déformée et parfois même supplantée par la relation personnelle qui se créera entre le consommateur et son fournisseur, plutôt qu'entre le consommateur et la marque.

La recherche a plus de 40 ans d'expérience sur le consommateur. Elle s'est beaucoup plus rarement intéressée au « personnel en contact » même si les études se développent actuellement dans le monde anglo-saxon. Les études sont encore beaucoup plus rares en ce qui concerne le management local. Les pistes de recherche sont donc ouvertes.

Il souligne également la multiplication horizontale qui découle du fonctionnement de ces marques-enseignes souvent organisées en réseau, qui interagissent avec des consommateurs de plus en plus mobiles et informés qui consomment localement, mais s'attendent à une uniformisation de la marque. Le management de la marque dans les services est donc évidemment une activité complexe et les chercheurs s'attachent à étudier un modèle de management adapté qui émergerait.

Parmi les nouvelles pratiques, on observe ainsi l'élargissement du champ de management de la marque au « marché interne ». La marque est désormais également gérée vis-à-vis du management local et du personnel. Avec cette nécessité de créer une conscience de marque chez les collaborateurs, il devient important non seulement de transmettre l'identité de la marque mais également l'importance du rôle que chacun peut jouer - en tant que collaborateur, franchisé, personnel de contact - sur le développement de cette marque et sa perception par le consommateur final.

Les réseaux devront donc développer des liens émotionnels forts avec la marque sachant qu'au-delà des choix rationnels, la relation à la marque est fortement basée sur des critères d'attachement.

Parmi les nouvelles pratiques, il conviendra ainsi de promouvoir le comportement des collaborateurs qui ira dans le sens d'un renforcement de la transmission de l'identité de la marque : le « on-brand behaviour ».

Et s'il faut s'intéresser à gérer une marque en interne comme en externe il sera donc aussi important de recueillir des informations sur le marché « interne ». Certains le font déjà, mais il reste à développer des outils performants dans ce domaine.

En étendant le management de la marque aux champs internes, certains procédés appellent à être modifiés. Ainsi, les réseaux devront par exemple développer « l'orientation « marque » des actions non marketing ». En effet, toutes les actions qui ne sont pas dans le domaine du marketing peuvent avoir un impact sur la personnalité de la marque. Intégrer le management de la marque dans d'autres domaines que celui de la communication ouvre un champ vaste qu'il ne faudra d'ailleurs pas décorrélérer de ce qui se fait plus traditionnellement. Ainsi, si des

études de marché « interne » viennent enrichir le processus, il faudra réfléchir au lien qui doit exister avec les études de marchés externes, les faire peut être de manière concomitante, réfléchir en tout cas à comparer les résultats.

Finalement, il semble qu'une nouvelle structure du management de la marque devrait prendre en compte la multiplication des acteurs qui sont traditionnellement intégrés par les différentes directions. Les réseaux iraient alors vers une gouvernance de la marque plus pluridisciplinaire et transversale. Cette recommandation, que l'on pourrait qualifier de vague voire d'angélique, pousse cependant à considérer que si la direction marketing devrait garder le leadership, elle doit désormais collaborer avec d'autres directions de l'entreprise (des ressources humaines par exemple) ce qui devrait finalement donner une plus grande légitimité au marketing.

Il lance ensuite un appel à collaboration aux réseaux en espérant que la recherche les intéresse et propose deux pistes de recherche : la première serait l'étude de la relation entre les franchisés et la marque qu'ils choisissent d'adopter et une deuxième pourrait être une étude sur la manière de mesurer la perception et les impacts de la marque sur les divers publics.

La franchise au cœur des nouvelles problématiques urbaines

*Michel Dronier, Fédération jurassienne du commerce,
Bruno Durroty, CCI de Pau,
Marc David, Pôle commerce organisé, CCI de Lyon,
Pierre Chavigny, Directeur développement,
Journée nationale du commerce de proximité,
Gilles Baumann, Directeur franchise France groupe Flo,
Benoît Ganem, PDG Jardin des fleurs*

Après un rapide tour de table, **Monsieur Michel Choukroun** constate qu'il semble que malgré l'importance évidente de la franchise dans le développement des territoires et l'aide que les territoires peuvent à leur tour apporter aux réseaux, il y ait encore un certain nombre d'incompréhensions et d'ajustements à faire. L'ambition de ces échanges, qu'il souhaite francs et transparents est de permettre à tous les acteurs de terrain de mieux travailler ensemble.

Monsieur Marc David rappelle que la ville de Lyon, riche de plus de 2 millions d'habitants, dépense chaque année 11 milliards d'euros pour le commerce. L'agglomération suscite donc un évident intérêt.

Elle a connu les différentes étapes du développement du commerce avec d'abord des pôles périphériques puis, dans les années 80 et 90, répondant à l'alerte des associations de commerçants, des premiers schémas de développement commercial ayant pour objectif de rééquilibrer périphérie et centre-ville. Dans les années 2000, on assiste au retour de la proximité. Toutes les grandes enseignes veulent

revenir dans les quartiers et le cœur de la ville et ont d'ailleurs créé pour cela de nouveaux concepts adaptés.

Aujourd'hui, la prise de conscience de l'importance du confort d'achat dans le centre-ville et dans les quartiers est acquise et la grande majorité des maires s'accorde à y réfléchir, à investir en conséquence et a tenu un rôle presque didactique conduisant à mettre en œuvre tout ce qui peut permettre d'accueillir mieux encore les enseignes. Les agences de développement économique sont un exemple de réponse à ces attentes et les mesures sont riches et variées et dépassent désormais largement le niveau de la communication s'attelant également à des mesures pratiques comme par exemple des travaux d'aménagement lourds.

Pour autant, il lui semble qu'il faut être vigilant à ne pas aller dans une uniformisation qui pourrait résulter d'un éventuel « tout enseigne ». Ainsi, la CCI de Lyon travaille à ce que les enseignes attirées soient en accord avec le territoire.

Conscient que les développeurs de réseaux communiquent entre eux, il ajoute qu'autour de sa ville, une des actions phares est désormais d'inviter, deux fois par an, une vingtaine d'enseignes sur le territoire et de leur faire rencontrer les développeurs locaux sur cinq ou six sites précisément choisis. La municipalité devient ainsi « facilitateur d'échanges » entre les développeurs et les enseignes contribuant ainsi utilement à dynamiser le territoire et le commerce qui s'y installe.

À cette occasion, il lance une idée qui pourrait peut-être être une piste de travail pour l'assemblée, car bien souvent pour le consommateur le fait que le commerce soit un commerce franchisé ou pas n'a encore que très peu d'intérêt. Peut-être faudrait-il communiquer davantage sur les particularités d'un point de vente franchisé.

Monsieur Bruno Durroty évoque ensuite ce qui se passe à Pau, - et notamment une conférence sur la franchise suivie d'une visite des chaix de jurançon, le 11 et 12 décembre.

Là aussi, la concurrence entre la périphérie et le centre-ville a marqué le développement du commerce pendant de nombreuses années. Il a été choisi de mailler le territoire avec 45 associations de commerçants, 11 managers de ville et d'inciter ainsi à échanger pour améliorer l'attractivité des différents pôles économiques. Systématiquement, cela se fait avec une gouvernance inter enseigne, car, ce qui fait venir le client à un endroit précis est toujours l'attractivité collective. Il est important par exemple de ne pas négliger les problématiques de fluidité de circulation ou de stationnement, mais ces sujets se traitent toujours avec davantage d'intelligence dans la transversalité.

Pau s'est par exemple doté d'un journal distribué à 60 000 exemplaires « Pau commerce » mais aussi de quatre journaux plus locaux sur le commerce pour annoncer les manifestations et toutes les nouveautés. Parallèlement, l'émergence de « chèque-cadeau » locaux a été favorisée avec l'objectif annoncé de travailler au renforcement du sentiment d'appartenance à une « famille locale ». Cela s'incarne parfois dans la création d'un label, mais également dans des échanges de

savoir-faire - dès que cinq commerçants expriment un même besoin, une formation spécifique est montée - et ainsi, collectivement, la communauté du commerce est tirée vers le haut.

Son expérience confirme que le collectif est un mode de fonctionnement très efficace surtout quand on mélange des genres et qu'une volonté politique forte sous-tend ces efforts. Même pour les enseignes qui auraient éventuellement une certaine avance, partager contribue à créer une image collective positive du commerce et cela a des répercussions positives pour tous. Il lui semble que la résistance du commerce en Béarn est peut-être due à cette capacité à travailler collectivement.

À cet égard, force est de constater cependant que les stratégies verticales des réseaux franchisés, avec par exemple des cartes de fidélité spécifiques à l'enseigne, viennent parfois contrarier le travail collectif horizontal. S'il comprend ces logiques verticales, il aimerait que les réseaux s'attachent à réfléchir à ce qu'ils peuvent gagner en s'associant à des outils communs locaux et horizontaux.

Monsieur Michel Dronier évoque l'expérience d'un petit village de 1400 habitants dont la dynamique commerciale est extraordinaire puisqu'il abrite 200 commerces.

Blaitran dans le Jura est un petit bourg dans un département très rural qui accueillait une foire aux bestiaux depuis plusieurs siècles. Chaque mardi de chaque semaine, les populations environnantes s'y réunissaient. Dans les années 1970, le marché aux bestiaux disparaît et avec lui la dynamique commerciale. Mais ils ont réagi en transformant le marché aux bestiaux en un marché plus ouvert autour de produits locaux. La fréquentation baissant à nouveau dans les années 80, constatant que le consommateur changeait à nouveau son comportement pour aller davantage vers la grande distribution, pour éviter l'évasion, l'association des commerçants a demandé à une grande surface de venir s'installer au bout de la rue. L'effet attendu s'est produit et de l'autre côté de la zone commerciale, une dynamique semblable a été mise en place avec l'installation d'un magasin de bricolage et d'une maison médicale. Aujourd'hui, le centre bourg est donc constitué de deux pôles reliés par une grande rue qui fonctionne presque comme une galerie commerçante et le bourg a gardé sa clientèle des communes environnantes au lieu d'être aspiré par les villes plus importantes.

Il insiste sur l'attractivité de la maison médicale, le fait que le président de la République ait rendu visite à ce lieu qu'il a qualifié de modèle et que désormais le relais de l'attractivité sera assuré par une sortie de l'autoroute et, en 2011, par la création d'une zone de loisirs.

Il indique ensuite que le commerce y est en grande partie indépendant, mais qu'il apparaît en effet que les dynamiques collectives contribuent à professionnaliser les commerces, que cela se retrouve dans la franchise et que cela commence à manquer un peu localement.

Monsieur Pierre Chavigny intervient alors sur la relation entre le commerce de proximité et la franchise. En effet, depuis deux ans, il s'occupe de développer une journée de la proximité. Les présidents des associations commerciales déplorent

souvent le faible taux de participation des franchisés qui se réfugient derrière les enseignes alors même qu'on constate parfois sur une même commune qu'un franchisé accepte de participer à des actions auxquelles un autre - parfois de la même enseigne - refusera de se joindre. La participation à la vie économique d'une commune est pourtant primordiale et les franchisés, qui ont souvent plus que d'autres les moyens d'y participer, ont là un grand rôle à jouer.

Monsieur Gilles Baumann, en tant que franchiseur, rappelle que les franchisés sont des entrepreneurs indépendants et que l'implication dans la vie locale dépend aussi de la personnalité de chacun. Il ajoute que si les franchiseurs incitent le plus souvent à participer aux initiatives locales, le franchisé peut légitimement choisir d'utiliser son argent de la manière qui lui semble la plus efficace possible. Ainsi, on ne peut pas reprocher à certains franchisés de constater les dysfonctionnements de certaines associations de commerçants ce qui ne les encourage pas à adhérer.

Il ajoute ensuite que beaucoup de villes font beaucoup de choses pour attirer le commerce, mais qu'il y a parfois de grandes différences entre la volonté de la ville et les besoins des enseignes. De plus, parfois certains intermédiaires - par exemple les promoteurs - peuvent également ne pas favoriser certaines installations et compliquer la communication.

Monsieur Benoît Ganem, travaillant dans un secteur qui est en général bien accueilli par les villes puisque les franchisés sont de réels contributeurs au cadre de vie rappelle à toutes fins utiles que la franchise a sauvé le commerce de centre-ville - il est important de ne pas l'oublier. En effet, la franchise a été une vraie alternative pour les commerçants indépendants qui souhaitaient se structurer et « rester debout » face à la grande distribution.

Il y a aussi parfois des initiatives malheureuses et il regrette qu'on construise encore trop souvent des centres commerciaux ou des « retail park » qui ne vont pas dans le sens de l'histoire et de l'authenticité des métiers. La grande surface elle-même réduit aujourd'hui ses surfaces et travaille ses concepts pour offrir davantage de proximité. On peut imaginer que la franchise - au-delà d'avoir accueilli des gens qui ne sont pas du métier en les aidant à réussir grâce à des savoir-faire et des emplacements - a finalement eu une bonne influence. Il lui semble qu'il faut donc, plus que jamais, que les villes et la franchise se parlent pour continuer de travailler ensemble et le faire dans des conditions qui s'améliorent.

Monsieur Marc David confirme cette impression de ne pas se rencontrer assez. La franchise n'est pas suffisamment représentée dans un certain nombre d'instances où se discute l'avenir du commerce local et plus généralement, il regrette qu'il y ait encore trop d'oppositions entre les collectivités et les commerçants. Souvent, le maire qui a fait d'importants efforts ne se sent pas compris par les régies et les enseignes qui ne semblent pas toujours prêtes à « rendre » à la collectivité qui a investi pour elles. À Lyon, un travail important a porté sur ce sujet pour fluidifier la compréhension et faire en sorte que les différents acteurs se connaissent et se comprennent mieux.

Monsieur Gilles Baumann estime qu'un franchisé qui est passé par le filtre du franchiseur, qui a été reconnu comme un entrepreneur, qui a été formé, a un rôle particulier à jouer en partageant avec ses collègues commerçants traditionnels. Dans la pratique d'ailleurs, les franchisés qui sont inscrits dans les associations de commerçants y apportent souvent beaucoup de dynamisme.

Monsieur Benoît Ganem évoque une menace complémentaire. Le législateur s'est en effet retiré du terrain du commerce sous le prétexte de la crise. Il y avait précédemment une forme d'arbitrage possible autour de l'intensité commerciale et une législation qui permettait de se mettre d'accord sur le prix ; aujourd'hui, les faibles et les plus petits souffrent et souffriront de la déréglementation.

Dans ce type de contexte, il n'est pas anormal que les franchiseurs appellent plus que jamais à protéger la performance du franchisé et à être particulièrement exigeants pour l'aider à pérenniser ce qui est en général un projet de vie. Évidemment, cette tension économique ne facilite pas toujours les discussions.

Monsieur Bruno Durroty souligne la qualité du débat, mais rappelle que malheureusement, sur le terrain, les élus locaux sont beaucoup plus souvent confrontés à des commerçants qui râlent qu'à des commerçants constructifs qui veulent participer à cette dynamique commerciale collective locale. Pour que les élus locaux puissent réellement aider le commerce, il est important de travailler ensemble, d'investir dans les unions commerciales afin qu'elles puissent dispenser des discours de qualité, soutenir des projets, contribuer à améliorer les relations.... Cela bien sûr ne se fera pas sans le monde de la franchise.

Monsieur Pierre Chavigny indique qu'à Colombe un écoquartier se construit avec 1500 habitants et pas de commerce en pied d'immeubles celui-ci ayant été jugé inutile, car « il y a un important Leclerc à 300 m ». N'y a-t-il pas là sujet à réflexion ?

Monsieur Michel Dronier, qui fédère 25 unions commerciales, avec environ 3000 commerçants sur le département, déplore un fréquent manque de compétence chez les commerçants indépendants. Les centres-villes sont donc tout particulièrement demandeurs de vrais professionnels et on en trouve beaucoup chez les franchisés. Les enseignes fortes, menées par des personnalités qui peuvent devenir des moteurs, sont un atout pour le territoire et lui semble qu'il y a, pour la franchise, dans les petites villes, un important marché surtout si elle accepte de participer à créer ou recréer de l'attractivité.

Il ajoute qu'il est évidemment important de lutter contre l'image souvent mauvaise qu'ont encore actuellement les unions commerciales et d'y adjoindre des acteurs de tous les secteurs pour créer les conditions d'un dialogue constructif et efficace.

Monsieur Michel Choukroun conclut cette table ronde en soulignant l'envie de se parler et de se mieux comprendre qui semble en émerger.

La recherche, l'innovation, l'engagement des élus : des outils pour faire progresser les conditions de vie en France

*Lionel Bieder, Créateur du réseau Augias,
Paulin Llech, directeur général, Âge d'or,
Rozenn Perrigot, IAE, Université de Rennes 1,
Denis Séguier, Directeur Europe du réseau Midas,
administrateur FFF chargé de l'évolution de la franchise et de la recherche,
Axelle Champagne, Directrice du développement économique,
Agglomération de Dreux*

Madame Axelle Champagne présente les excuses du maire de Dreux - également chef d'entreprise et ancien franchisé - qui aurait souhaité pouvoir être présent et précise qu'elle l'accompagne en tant que technicienne depuis 15 ans. Elle ajoute que dans son territoire, l'expérience d'incompréhension et de non-dialogue qui a été précédemment évoquée n'existe pas, peut-être parce que le territoire s'est organisé pour mieux connaître le commerce et s'est doté d'outil de dialogue.

Par ailleurs, la ville est évidemment redevable aux chefs d'entreprise auxquelles elle prélève une taxe professionnelle ; il n'est donc pas anormal de s'attacher à lui offrir un cadre de travail satisfaisant.

Dreux a, comme beaucoup de territoires, subi une double crise économique et industrielle puisque la région était irriguée par un pôle automobile et un pôle électronique grand public, tous les deux fortement affaiblis.

Arrivé à la mairie en 1996, l'équipe municipale s'est d'abord attachée à régler les problèmes de sécurité avant, très rapidement de s'attaquer à l'attractivité du territoire qui faisait plus fuir au lieu d'attirer. À cette occasion, un audit a été mené sur le commerce et l'évasion a été chiffrée à plus d'un milliard de francs. Les élus se sont alors rencontrés et ont élaboré une stratégie de développement commercial au Nord et de restructuration au Sud. La forte intervention publique s'est incarnée dans la dépense de 45 millions d'euros pour créer un parking souterrain et aménager le centre-ville. Ce travail s'est réalisé au sein de l'intercommunalité des 19 communes environnantes. L'objectif était d'aboutir à un développement plus harmonieux et de s'installer dans le champ de concurrence des villes situées à une heure de Paris.

En 2003, après avoir constaté la création de plus de 60 000 m² de zones commerciales, le territoire a été audité de nouveau. Si l'évasion globale avait été stabilisée, le centre-ville continuait à perdre des parts de marché. Le besoin d'intervention a été transcrit dans les documents d'urbanisme et il a été décidé de lancer une opération de projet urbain qui opération dite « cœur d'agglomération » avec des composantes concernant le logement, la circulation, la culture et une nouvelle offre commerciale. Après s'être plus profondément intéressé au mode de fonctionnement du commerce et à la logique des investisseurs, la ville a travaillé

avec les associations de commerçants et a tenté d'intégrer les logiques des enseignes - elle est, à cet égard, entrée en contact avec la Fédération Française de la Franchise - pour comprendre les contraintes du développement commercial. L'idée a émergé qu'en ce qui concerne le commerce, il serait vraisemblablement pertinent de laisser faire ceux qui s'y connaissent. Hors marché public, un appel à coopération a donc été lancé pour entendre les investisseurs qui aideront à concevoir, à construire et à faire émerger un réel centre commercial d'environ 15 000 m² de surface de vente.

La procédure - qui s'est inspirée de ce qui s'est fait avec succès à Dunkerque - est encore en cours mais l'expérience est riche et le commerce apparaît plus que jamais comme un élément passionnant au sens strict du terme.

Monsieur Michel Choukroun comprend que les villes de demain se préparent et le commerce en est une composante importante. À cela s'ajoutent d'autres évolutions et notamment l'implantation grandissante des services à la personne...

Monsieur Paulin Llech précise que pour lui, le service à la personne, un monde intrinsèquement ancré dans les préoccupations de l'économie durable, qui ne peut faire fi ni des questions de financement - le besoin en fonds de roulement peut porter sur plus de trois mois d'activité - ni des questions de gestion des ressources humaines, est finalement davantage une offre de « capital humain » que de « services ». En effet, on propose au client une compétence, un savoir-faire, une proximité et du savoir être.

Dans son réseau, lorsqu'une nouvelle entité s'implante, le tout premier contact se fait très naturellement avec les élus qui connaissent bien leur territoire, et qui seront probablement les tout premiers prescripteurs puisqu'on s'adresse à leurs administrés et notamment à ceux qui, parmi eux, sont les plus fragiles.

Dans le monde de la solidarité, on parle beaucoup de formation professionnelle et il est en effet important de former, mais encore faut-il, auparavant, avoir recruté. Cela est particulièrement difficile dans ce métier notamment pour cause d'exigences légales. Il ya pourtant des postes à pourvoir et des personnes qui auraient les compétences nécessaires pour les tenir mais elles n'ont souvent pas la formation nécessaire. Prochainement, avec des organismes connus, une évaluation va être mise en place sur un cycle constitué de personnes qui ne sont pas diplômées, mais qui travaillent d'ores et déjà dans le circuit afin de mettre en place un « contrat de professionnalisation dédoublée ». L'idée serait de recruter deux personnes à temps complet avec un système de mi-temps inversé. L'employeur disposerait ainsi d'une force de travail à temps complet, une personne travaillant pendant que l'autre se forme. Les collectivités, et notamment les régions, devraient pouvoir s'associer utilement ce type de procédés.

Une autre initiative est portée pour aider au financement : un cercle vertueux économique. En formant un ressortissant du revenu de solidarité active (RSA), en Rhône-Alpes, il a été convenu que les sommes versées « à fonds perdu » en RSA seraient utilisées pour augmenter le nombre de bénéficiaires de la prime à l'amélioration de l'habitat (PAH) ou d'en augmenter la quote-part.

Voilà des exemples de liens territoriaux renforcés. Ils sont indispensables, car on ne peut pas s'implanter dans un territoire, s'occuper des personnes fragilisées et développer ces métiers de services qui répondent à des enjeux sociétaux sans les élus.

Monsieur Lionel Bieder, prestataire de services dans les métiers du nettoyage, précise qu'il a, au départ, une approche B to B. Le service n'est donc pas dirigé vers une personne, mais l'entreprise crée des emplois et à Thionville, la région où Augias a été créé il y a 12 ans, l'entreprise compte parmi celles qui ont créé le plus d'emplois. Mais pour créer des emplois dans une région frontalière avec des pays où les salaires sont plus élevés qu'en France et ce, dans les métiers qui ne sont en général pas choisis par vocation, il faut être particulièrement attractif. Par ailleurs, fidéliser le personnel, qui est aussi le premier commercial puisqu'il est chez les clients, est indispensable. Aujourd'hui, il reste encore parmi les salariés d'Augias, cinq de ses 10 premiers salariés.

Pour fidéliser, il faut faire évoluer et cela n'est pas toujours facile notamment lorsque l'on a recruté un personnel qui a parfois des difficultés à lire, à écrire et même parfois s'exprimer en français. L'entreprise s'est ainsi rapprochée d'une association basée à Agen, l'ASPP avec laquelle elle développe le concept Aetes. - du nom d'un demi-frère d'Augias. L'objectif est d'aider à professionnaliser des structures sociales existantes comme les ESAT, les CAT et les entreprises de réinsertion en tout genre, afin de pouvoir créer de réels partenariats. Ceci est notamment utile pour pouvoir décrocher certains marchés publics, l'État montrant en effet de plus en plus souvent l'exemple en incluant des clauses sociales dans ses marchés comme il le fait avec les clauses environnementales. Les réponses se font en co-traitance avec ce type de structures, professionnalisées.

Madame Axelle Champagne estime que ce type de démarche pourrait également être très utile dans le bâtiment.

Monsieur Lionel Bieder confirme que la démarche a séduit et qu'une association suédoise spécialisée dans la réinsertion d'anciens toxicomanes vient de les inviter pour évoquer cette initiative qui les intéresse notamment parce qu'elles s'appuient clairement sur le fait que la réinsertion n'est pas une fin en soi et qu'il faut aussi pouvoir en sortir. Augias les intéresse également à cet égard puisqu'elle propose une voie d'accueil pour « après ».

Madame Rozenn Perrigot indique qu'elle étudie non seulement les relations entre les franchiseurs et les franchisés, mais également la satisfaction du client final et que pour cela l'implication des salariés est apparue comme particulièrement importante. La motivation et l'implication des salariés et leur satisfaction en ce qui concerne leurs tâches au quotidien ont en effet un impact fort sur la satisfaction du client final. Il s'agit là d'une chaîne et le message véhiculé par la marque l'est en fait par les salariés, surtout dans le domaine des services. En tenir compte conduit à s'intéresser à satisfaire non seulement les clients, mais également les salariés, ce qui est un moyen de satisfaire finalement le client.

Par ailleurs, il lui semble qu'il y aurait des pistes de recherche à explorer pour comparer les villes et essayer de comprendre les besoins au niveau local afin de

mieux cibler les franchiseurs et de les attirer vers certaines villes plutôt que d'autres. Le monde de la recherche pourrait utilement travailler avec les villes, à condition, bien sûr, d'avoir accès à certaines données.

Elle insiste sur ce point, car la transmission de données entre universitaires et professionnels permettrait d'améliorer grandement la recherche. En effet, si les chercheurs pouvaient disposer des données sans avoir à les récolter manuellement beaucoup d'études plus intéressantes et à plus forte valeur ajoutée pourraient être faites.

Madame Axelle Champagne estime que les collectivités doivent en effet investir dans les données notamment pour pouvoir prouver aux investisseurs l'intérêt de venir s'implanter chez elles et pour amener les acteurs à intervenir finement sur un territoire. Mettre en place au sein des unions commerciales un observatoire commercial territorial qui pourrait croiser les enquêtes consommateurs, les suivre, les actualiser lui semble une bonne idée qui pourrait enrichir leur offre qui dépasserait ainsi l'animation commerciale pure ou l'organisation des fêtes de fin d'année.

Monsieur Denis Segulier s'aperçoit de l'importance de la communication et des ressources humaines et qu'il y a encore beaucoup de travail à faire pour que les élus et les réseaux de franchise comme les franchisés et les commerçants puissent mieux se comprendre. Le lien social est là, mais tout le monde ne communique pas. Et pourtant, on le sait, l'essentiel passe par l'humain.

La Fédération Française de la Franchise et Chantal Zimmer notamment se démène depuis de nombreuses années pour créer du dialogue et cette journée en est, lui semble-t-il, un bel exemple. Mais il faut aller plus loin, se rencontrer davantage, parler en toute transparence, et innover, chacun et ensemble.

Clôture des entretiens

*Denis Séguier, Directeur Europe du réseau Midas,
administrateur FFF chargé de l'évolution de la franchise et de la recherche,*

Pour conclure cette journée, Monsieur Denis Segulier rappelle qu'à titre personnel, quand il a intégré le comité scientifique, ce qui tenait de la recherche lui semblait « vaguement nuageux ». Il est fier aujourd'hui des résultats et du travail accompli par les chercheurs. Il remercie tout particulièrement Claude Negre et tous les membres du comité pour leur investissement.

Il se réjouit également du courage et du savoir-faire de la FFF qui apporte de la valeur ajoutée en réunissant un public varié pendant une journée de travail sur des sujets polémiques, complexes et controversés et pour autant concrets. Un autre point de fierté est d'ailleurs que cette journée confirme l'esprit d'indépendance de la Fédération Française de la Franchise, ce qui n'est pas anormal puisqu'elle représente des commerçants et des entreprises indépendantes, mais qu'il est bon de souligner.

Administrateur chargé de l'évolution de la recherche, mais aussi de la formation, il rappelle les liens forts qui unissent la recherche et la formation. L'une comme l'autre préparent l'avenir et il souligne d'ailleurs la très belle réussite de l'Académie de la franchise qui a déjà formé deux promotions et qui est aujourd'hui la seule institution en France capable de former des animateurs de réseaux. Cette formation n'est pas encore professionnalisante, elle le sera, il l'espère, en 2010.

Il remercie enfin les chercheurs pour leurs travaux et leurs explications, les intervenants dans les tables rondes pour leur implication, les partenaires BNP Paribas et le groupe Banques Populaires, tout comme le ministère et la DGCIS, et enfin, toute l'équipe de la FFF sans laquelle cette journée n'aurait pas pu avoir lieu.

Remerciements et contacts

Les Entretiens de la franchise 2009 ont été rendus possibles grâce au généreux soutien de la Banque populaire, de la BNP Paribas et du Ministère de l'économie et des finances. Qu'ils en soient remerciés.

Actes réalisés par



5, rue Barbette

75003 Paris

T : 01 44 54 55 11

F : 01 44 54 55 15

onciale@wanadoo.fr

www.onciale.fr