

Création d'entreprise

FRANCHISE

Compte à rebours

La franchise, une technique qui devrait connaître un essor très rapide dans les services à l'entreprise.



SUPERSTOCK / SIPA

Le marché n'est pas encore mature, et ceux qui se lancent font figure de pionniers dans un secteur où les entreprises traditionnelles prédominent largement. Pourtant des signes annonciateurs ne trompent pas...

Par Julien Tarby

Chaque année, la FFF publie des statistiques plus qu'avantageuses. Et ce n'est pas du football ! La fédération française de la franchise se porte bien dans l'Hexagone : 1 141 réseaux utilisent la franchise fin 2007, avec près de 46 000 magasins ou établissements. Plus de 270 réseaux français s'exportent et développent leur expertise dans plus de 10 000 magasins franchisés dans le monde. Mais ces chiffres cachent de grandes disparités entre secteurs : à l'inverse des franchises de distribution ou de production, le secteur des services à l'entreprise est encore embryonnaire. Quelques enseignes commencent à tirer profit de la disparition du monopole de la Poste : courses, transports de colis et bientôt courrier local.

D'autres s'installent dans des activités de niche assez nouvelles : réduction des coûts, prestations de gestion, de formation et d'hébergement des petites entreprises, publicité et communication sur supports divers,

Le credo : seul un groupement d'entrepreneurs peut garantir une constante adaptation aux attentes des entreprises clientes de plus en plus volatiles et exigeantes

nettoyage industriel, recouvrement de fonds, approvisionnement. Les inventeurs de concept s'imposent discrètement là où on ne les attend pas : un réseau qui joue l'intermédiaire entre des PME et des centres d'aide par le travail, un autre qui monte des crèches d'entreprise, un autre encore qui se développe dans la

contre-visite médicale. Tous avec le même credo : seul un groupement d'entrepreneurs peut garantir une constante adaptation aux attentes des entreprises clientes de plus en plus volatiles et exigeantes. Process et études nécessiteraient de lourds investissements, hors de portée de petits indépendants. Mais leur envol se voit freiné par les législations et le poids des habitudes des entreprises en France. Résultat : "les services concernent surtout les particuliers (maison, nettoyage, gardiennage, dépannage, toilettage, cybercafés, lunetteries...), encore très peu les entreprises", déplore François-Luc Simon, associé du cabinet d'avocats Simon associés. Les verrous vont-ils sauter un par un, assurant d'un boom prochain dans le secteur ?

Certains ont de bonnes idées, mais ils arrivent quelques années trop tôt", souligne Jean-Pierre Gouzy, expert-comptable spécialiste de la franchise. Une phrase qui résume les problèmes actuels de ceux qui lancent des franchises dans l'imprimerie, la reprographie, les télécommunications, la maintenance, la location de véhicules... et toutes les fonctions susceptibles d'être un jour externalisées par l'entreprise. Le marché n'est pas encore mature, et ceux qui tentent l'aventure font figure de pionniers dans un secteur où les entreprises traditionnelles prédominent largement. Pourtant des signes ne trompent pas : depuis fin 2005, le leader européen du transport routier de la logistique Norbert Dentressangle propose la formule de la franchise à ses sous-traitants. De même ce mode d'organisation gagne les activités totalement immatérielles : marketing téléphonique, conseil en recrutement, en RH, à la gestion, à la stratégie ou au développement, enseignement de langues étrangères (Wall Street Institute). Apparaissent aussi des chasseurs de têtes en mode franchise, comme Antal International. Une évolution semble donc en marche, et ses conséquences économiques ne seront pas anodines : selon l'enquête annuelle Banque populaire/FFF/CSA 2006, les réseaux interrogés créent en moyenne 8 magasins franchisés et en ferment ou en "succursalisent" deux. Les franchisés des réseaux sont, eux aussi, sur une démarche de développement et de recrutement, en dépit de la conjoncture. Ils emploient 6,3 personnes et créent 1,6 emploi par an. Ce sont les franchisés des services, les moins de 40 ans et

les "jeunes franchisés" (contrat signé depuis moins de deux ans) qui créent le plus d'emplois. Une source qui pourrait se tarir bêtement à cause de quelques singularités "made in France".

Un blocage culturel

Certains domaines resteront vraisemblablement des chasses gardées : "les avocats, experts-comptables, banquiers ou métiers de la santé sont

Reprographie, télécommunications, maintenance, location de véhicules, conseil, chasseurs de tête... les franchises apparaissent dans toutes les fonctions susceptibles d'être un jour externalisées par l'entreprise

autant de professions à ordres, qui ont donc déjà normalisé les pratiques et ne nécessitent pas de franchises", explique Claude Nègre, directeur du comité scientifique de la FFF et docteur en stratégie commerciale (Paris IX Dauphine).

Les entreprises hexagonales, toujours cartésiennes, préfèrent centraliser leurs achats et n'avoir qu'un seul interlocuteur général

Mais les ordres ne sont pas les seuls trouble-fête. Le fait que la franchise anglaise se soit souvent cassé les dents en France montre un blocage d'ordre culturel. Les réseaux d'outre-Manche proposent des concepts totalement hermétiques aux mentalités françaises, tel le "one man one van" (un homme un camion) où des TPE re-

alisent une myriade de tâches externalisées par les entreprises, telles que les nettoyages par détergents ou la tuyauterie. En France les entreprises, toujours cartésiennes, préfèrent centraliser leurs achats et n'avoir qu'un seul interlocuteur général, comme Dalkia par exemple. Un blocage culturel donc, qui maintient le nombre de franchises évoluant dans les services aux entreprises à un niveau encore faible. Conséquence : les enseignes les plus connues et

les plus anciennes sont les franchises de distribution, un fait que déplore Chantal Zimmer, déléguée générale à la FFF : "Les services aux entreprises pèsent seulement 4,5 % des réseaux, une proportion bien moindre qu'aux Etats-Unis

par exemple." Les besoins et le potentiel sont réels, mais l'apport de valeur ajoutée, pour vaincre les préjugés, doit être doublement prouvé. "Lorsque les entreprises décident de remplacer leur expert-comptable par un prestataire d'aide administrative, il faut qu'elles y trouvent immédiatement leur intérêt", déclare Anne-Sylvie

Homassel de la FFF (*). Des réseaux spécialisés naissent dans la prospection commerciale, la gestion RH, la simplification administrative ou le recouvrement de créance (Artezia), mais ceux-ci jouent encore dans la cour des petits. Une nuance à cette entrave : la mentalité des entreprises hexagonales - confrontée à une concurrence toujours plus soutenue - évolue, comme le souligne John Goodhardt, un des dirigeants fondateurs du réseau de franchises ERA (Expense Reduction Analysts), dans la réduction des coûts annexes pour les PME/PMI : "Les sociétés tricolores ont compris qu'il y avait beaucoup d'argent à économiser dans les détails. Elles ont dans les années passées réalisé de lourds efforts de productivité, ont mis en place des outils de production, ont amélioré leur process dans leur cœur de métier, ont réduit le coût de leurs achats stratégiques. Mais elles ne disposaient pas de ressources humaines à temps plein pour optimiser les achats secondaires, qui représentent tout de même 10 à 15 % des dépenses. Elles étaient réticentes à l'idée de s'adresser à nous, qu'elles considéraient comme des "cost killers". Elles changent petit à petit d'avis." En effet une sorte de maturation dans la perception du métier est en train de voir le jour, et les entreprises se montrent curieuses envers ces réseaux qui, par leur taille, peuvent proposer des spécialistes dans de nombreux domaines de dépenses où il existe à chaque fois des enjeux juridiques et financiers - tels les transports, télécommunications, informatique, énergie, gestion des flottes automobiles, traitement des déchets... - apportant de la valeur ajoutée sur le long terme et n'intervenant pas

Création d'entreprise

FRANCHISE

seulement dans le cadre de missions "one shot".

Un paradoxe juridique

Contre toute attente, ce n'est pas le problème d'insolvabilité de la demande des PME-TPE qui vient troubler le sommeil des franchiseurs et franchisés des services à l'entreprise, mais bien la législation en vigueur. "Les services en général sont un bon terrain pour la franchise. Le secteur semble en explosion, mais les chiffres pourraient être beaucoup plus élevés", déplore Olivier Gast, avocat spécialisé dans la franchise, président du Club européen des directeurs de réseau (Cedre). Tout part du fait que la franchise de service se crée sur un savoir-faire, qui n'est généralement pas brevetable. "Les franchiseurs courent donc le risque que leur concept soit copié par d'anciens franchisés, dans les services aux particuliers comme dans les services aux entreprises. Le réseau d'aide scolaire "Aprèsclasse" l'a appris à ses dépens, puisque 20 de ses franchisés ont résilié leur contrat pour créer "Family Sphere" sur le même modèle", se remémore Olivier Gast. Les franchiseurs se retrouvent donc face à un choix cornélien : soit ils respectent totalement l'indépendance des franchisés, évitant le dirigisme, laissant un maximum de sou-

concept : "la franchise a tout simplement permis un développement plus rapide. Lorsque nous avons voulu créer notre entreprise en 1998, sur un concept glané en Australie lors d'un voyage d'étude, j'avais 24 ans et ne disposais pas de fonds. C'était le meilleur moyen de "couvrir" rapidement un secteur à moindre frais", résume Pierre Renard, cogérant avec Frédéric Bouhours du réseau leader européen ticketcom, qui propose aux annonceurs des publicités sur le dos des tickets de caisse des hypermarchés. L'organisation en réseau de franchise permet en effet de réduire les problématiques fonctionnelles pour se consacrer au seul développement, ce qui est le premier souhait de 86 % des détenteurs de concept, selon l'enquête annuelle Banque populaire/FFF/CSA 2006. "Ce système nous a permis d'éviter la gestion du personnel. Les contrats commerciaux sont tout de même plus faciles à établir que les contrats salariaux. Si nous avions eu 10 ans de plus et des fonds devant nous, le choix de l'organisation se serait peut être porté sur celui d'une entreprise traditionnelle avec des succursales", ajoute Pierre Renard. La vitesse de développement reste la meilleure arme contre la concurrence. Passé une certaine taille et un cer-

"En France, les pilleurs de concepts et savoir-faire empêchent les franchises de service de se multiplier comme en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis"

plisse au réseau mais courant le risque de vivre le scénario Aprèsclasse, soit ils serrent la vis, encadrent, contrôlent au maximum les flux financiers et de marchandises des franchisés, au risque de trop les intégrer et de se voir attaqués par les franchisés puis par l'Urssaf, qui requalifie les contrats de franchise en contrats de travail. "C'est ce qui est arrivé au réseau Acadomia, qui encaissait tous les paiements pour les reverser aux membres du réseau, expose Olivier Gast, pour qui le code du travail devrait être changé. Nous devrions adopter le raisonnement anglo-saxon pour qui un lien de subordination dans le secteur des services ne peut être assimilé à un contrat de travail s'il subsiste une indépendance économique." Et l'avocat de rajouter : "En France les pilleurs de savoir-faire et concepts empêchent les franchises de service de se multiplier comme en Grande-Bretagne ou aux Etats-Unis. Les franchises de distribution ont donc pris le dessus." Les clauses de non-concurrence ne protégeraient pas assez, et la France se priverait donc d'un véritable "gisement d'emplois".

La course à la taille bénéfique

Pour se développer, une enseigne a le choix entre deux stratégies : d'une part la succursale (magasin, point de vente ou centre) qui appartient à l'enseigne et est gérée par un directeur de magasin ou un gérant, d'autre part le point de vente en commerce associé, magasin qui appartient à un commerçant indépendant dont les capacités commerciales sont ainsi associées à une synergie de réseau. Le commerce associé peut prendre plusieurs formes : la coopérative qui est un système permettant à des détaillants de se réunir au sein d'un groupement de commerçants indépendants. Le coopérateur est un client de la coopérative qui utilise les services de celle-ci dans le cadre d'une relation contractuelle du type client/fournisseur. Il est également un associé de la coopérative qui, en tant que propriétaire, assume une partie des risques. Tous les associés ont le même droit de vote en vertu de la règle "une homme, une voix". La concession est un système de distribution via lequel un concédant accorde à un concessionnaire la possibilité de vendre ses produits en lui assurant l'exclusivité de revente sur une zone géographique déterminée. Enfin, dans le cadre de la franchise, le contrat passé entre la tête de réseau et le commerçant indépendant concerne l'enseigne, mais aussi le savoir-faire que le franchiseur transmet à son franchisé, l'assistance et le suivi, ce qui n'exclut pas que le contrat puisse contenir des clauses d'exclusivité territoriale. Il semble que dans les services, cette dernière option soit considérée comme la plus élaborée par les ceux qui veulent mettre en pratique leur

niveau de notoriété, le réseau ne redoute plus les pilleurs de concept. En revanche la structure peut se targuer d'une certaine légèreté offrant un maximum de flexibilité : "Nous vendons de l'espace publicitaire à des commerçants locaux. Nos franchisés sont implantés localement, ils n'ont pas de bureau, travaillent chez eux, disposent d'un simple micro et se connectent sur l'intranet", remarque Pierre Renard. Le franchiseur peut donc prétendre à un maillage rapide du territoire en contrepartie d'un investissement financier limité - puisque c'est le franchisé qui investit et prend le risque financier. La maîtrise du développement du concept lui incombe, par un suivi rigoureux du réseau, comme le souligne l'avocat François-Luc Simon : "Les manuels opératoires sont beaucoup plus détaillés, la performance, l'efficacité, le savoir-faire sont formalisés, les procédures sont plus abouties." Enfin le système permet la constitution d'une puissance économique importante grâce à la mutualisation de la promotion, des conditions d'achat et des moyens logistiques favorisant les économies d'échelle. Autant d'atouts déterminants dans le secteur des services aux entreprises où les exigences de qualité, de rapidité et de flexibilité sont de plus en plus importantes. "Pour le franchiseur ce système est un puissant levier, qui lui permet de se développer avec l'argent des franchisés. Ce sont eux qui prennent les risques financiers. A l'inverse, comparée à des succursales, la franchise suppose une moindre maîtrise de son réseau de distribution : on ne peut pas tout imposer à ses franchisés", résume Yves Sassi, du magazine en ligne l'Observatoire de la franchise.

"Think global, act local"

"Nous croyons au dynamisme du réseau de groupes indépendants. Ce système modifie sensiblement les relations entretenues avec les clients, qui n'ont pas affaire à une grosse organisation aux innombrables interlocuteurs. Il subsiste un engagement relationnel", résume John Goodhardt d'ERA, qui apprécie le fait "d'éviter l'imposante structure de cabinet de conseil fourmillant de jeunes diplômés certes talentueux, mais seulement habitués à suivre scrupuleusement les procédures." En effet le réseau d'ERA est seulement constitué de seniors, qui ont connu un vécu dans leur domaine de prédilection en entreprise. "Ils peuvent avoir 35 ans comme 60 ans, mais se sont tous plongés un certain nombre d'années dans le domaine où ils sont censés intervenir. Notre côté très opérationnel est apprécié par les clients", affirme-t-il. C'est là que se trouve la clé de la future réussite des réseaux de franchise dans les services à l'entreprise : "L'avantage évident de la franchise est de réduire les coûts fixes. Elle permet d'in-



"Le système de franchise modifie les relations entretenues avec les clients, qui n'ont pas affaire à une grosse organisation aux innombrables interlocuteurs. Il subsiste un engagement relationnel", résume John Goodhardt d'ERA (Expense Reduction Analysts).

venir sur tout le territoire, de manière locale et proche, tout en maintenant une force de frappe significative grâce à la mutualisation", explique Guillaume Montebello, codirigeant de Perval avec son père Michel Montebello, tous deux consultants en analyse pour la stratégie des entreprises depuis 15 et 30 ans. Le réseau, qui offre des études de clientèle et élabore des recommandations, a ainsi pu élaborer des outils informatiques performants - autrefois l'apanage des grands groupes - aujourd'hui proposés à de petites entreprises régionales : "Nos entreprises clientes ont entre 10 et 100 salariés et évoluent dans des secteurs très variés, tels la dis-

sions de travail, essentielles à la diffusion et à l'enrichissement du savoir-faire, sont également bien fréquentées. En outre on constate un net accroissement du pourcentage de franchisés déclarant avoir reçu une formation initiale (78 % contre 70 % en 2005). Tout est mis en place pour partager ce savoir-faire qui constitue la richesse de la franchise et pour ainsi tenir cette réputation de spécialistes. "Intranet, réunions semestrielles, brèves pour les sujets d'actualité, fiches, échanges d'expériences, vidéo sur l'intranet sont essentiels", note Guillaume Montebello, dirigeant de Perval. Communication performante et bonne gouvernance semblent des armes idéa-

La vitesse de développement reste la meilleure arme contre la concurrence. Passé une certaine taille et un certain niveau de notoriété, le réseau ne redoute plus les pilleurs de concept

tribution de matériel vinicole, le découpage de tôle au laser... Le réseau, s'il est bien entretenu, peut constamment s'améliorer, et ainsi épouser les évolutions brutales qui traversent le secteur des services. Nos clients ne peuvent pas se payer de grands cabinets, sont plus sensibles au prix, aspirent à du conseil de proximité tout en profitant d'une méthodologie bien déterminée et d'outils éprouvés", constate Guillaume Montebello. Même son de cloche chez Pierre Renard, cogérant de ticketcom, pour qui extension géographique doit rimer avec qualité : "Nous avons déterminé 40 secteurs potentiels d'annonceurs, nous en couvrons déjà 35. Nous sommes presque à saturation. De plus en plus d'hypermarchés nous font confiance (Système U, Leclerc...). Le nombre de clients moyens augmente, et nous avons fixé un seuil maximum de seulement 7-8 clients annonceurs par supermarché." Les pratiques doivent sans cesse être peaufinées. Un fait qui a, semble-t-il, été assimilé : d'après l'enquête FFF/Banque populaire/CSA 2006, les outils d'animation et de dialogue se popularisent. La totalité des réseaux proposés au moins un outil de dialogue à ses franchisés. Ceux-ci participent massivement aux conventions (74 % en 2006, 71 % en 2005) et aux réunions avec les animateurs (79 % en 2005 et en 2006). Les commis-

les pour dynamiser les réseaux et utiliser au mieux les multiples compétences des franchisés : "Le savoir-faire n'est pas figé, les organisations s'enrichissent, l'émulation est de mise. Fondé sur le "knowledge management", le réseau est donc dynamique et étendu", conclut l'avocat François-Luc Simon. Les franchisés ne s'y trompent pas : selon l'enquête de la FFF, c'est pour eux la notoriété du réseau qui prime (17 %), le fait de disposer d'un suivi, d'une aide et d'une assistance (13 %) et la force du réseau (11 %). La franchise a toutes les chances de devenir la formule privilégiée dans les services aux entreprises, s'imposant d'elle-même comme le sous-entend Guillaume Montebello : "Nous n'avons pas créé une société pour faire de la franchise. C'est cette dernière qui s'est offerte à nous comme une opportunité lors de la création. Certains croient qu'il suffit d'un savoir-faire substantiel et transmissible, mais il faut aussi être capable de se consacrer corps et âme au réseau pour l'entretenir et le faire vivre." La franchise est un métier, qui, s'il est maîtrisé, rapportera de l'or dans les services aux entreprises prochainement. ■

(*) Franchise, le guide complet 2008, de Dominique Pialot, L'Express.