

La franchise : fonctionnement, compétences, formation

Par Olivier Bertrand

La Fédération française de la franchise (FFF) définit la franchise comme une méthode de collaboration entre une entreprise (le franchiseur) et des entrepreneurs (les franchisés). Le premier apporte « *des signes de ralliement de la clientèle* » (marque, enseigne, logo...), une expérience, un savoir-faire et une collection de produits et/ou de services. Il passe un contrat avec ses franchisés et ils constituent ensemble un réseau contribuant à améliorer la production et/ou la distribution de ces produits et/ou services.

UNE RÉALITÉ MULTIPLE, UNE EXPANSION RAPIDE

Pour un praticien, la franchise est « *un contrat commercial, mais aussi et surtout un contrat de confiance* », fondé sur le dialogue et l'écoute¹. Ce n'est pas un cadre légalement défini, ni une catégorie statistique retenue par l'INSEE. Il est donc difficile de cerner la réalité qu'elle recouvre. La FFF a élaboré un code de déontologie, prévoyant notamment que le franchiseur, ayant mis au point un concept original, apporte à ses franchisés une formation initiale pour les mettre en mesure d'appliquer son concept, et consacre à la promotion de sa marque, à la recherche et à l'innovation, les moyens humains et financiers permettant d'assurer le développement et la pérennité de ce concept. Mais elle ne regroupe qu'une minorité des réseaux de franchise.

De son côté, la Fédération constituée pour la défense des franchisés (Centre d'information et de défense de la franchise - CIDEF -) dénonce les

abus qu'autorise le vide juridique et l'existence d'entreprises qui en profitent – ainsi que de la naïveté d'un certain nombre de candidats franchisés – pour leur imposer des contrats léonins. Un certain nombre de franchisés n'auraient qu'une durée de survie limitée (dans certains secteurs – agences matrimoniales par exemple – le nombre des disparitions dépasserait celui des créations), alors que beaucoup d'autres parviendraient tout juste à rémunérer leur travail, mais non leur capital.

Contrastant avec cette image négative, de nombreux réseaux fonctionnent à l'avantage des deux parties. Le franchiseur y trouve des débouchés assurés (puisqu'il a l'exclusivité ou la quasi-exclusivité de la fourniture), la possibilité de diffuser largement sa marque et son image sans avoir à faire d'investissement et des opportunités de sélection des candidats et des emplacements où ceux-ci souhaitent s'installer. Le franchisé trouve dans la franchise – quand elle fonctionne bien – des conditions préférentielles d'achat, une gamme complète et cohérente de produits, le bénéfice d'économies d'échelle (notamment en matière de publicité) et un soutien dans la rationalisation de sa gestion.

Dans de telles conditions, on peut concevoir que la franchise remporte des succès notables par rapport au commerce indépendant traditionnel. Pour la FFF, 30 % des franchisés connaissent des difficultés dans les trois années suivant leur création, contre 70 % pour les commerçants traditionnels.

Les données disponibles montrent une expansion spectaculaire de la franchise au cours des dernières années. De 1980 à 1985, le nombre de franchisés officiellement recensés passait de 13 891 à

¹ *Courrier cadres* n° 774, 17 juin 1988.

19 687, soit une progression de 42 %². De 1986 à 1987, le nombre de franchiseurs passait de 456 à 534 et celui des franchisés de 22 000 à près de 25 000. La répartition³ était la suivante en 1987 :

(en %)

	Franchiseurs	Franchisés
Equipement de la personne	21,7	30,5
Equipement de la maison	16,0	16,5
Autres commerces spécialisés	13,6	12,3
Autres commerces	8,7	13,9
Services	25,5	20,3
Autres	14,5	6,5
Total	100	100

En 1986, les quatre cinquièmes des enseignes avaient moins de cinq ans. La FFF estime que la franchise représente 5 à 6 % du chiffre d'affaires du commerce de détail, part qui semble à peu près stabilisée, mais la rapidité de l'expansion dans les services, notamment l'hôtellerie et la restauration (mais aussi l'entretien, la publicité, la reprographie ou les agences matrimoniales), se confirme. Dans certains cas (par exemple le prêt-à-porter), le développement le plus rapide se fait à l'étranger, alors que sur le marché français certains franchiseurs aperçoivent des signes de saturation pour leurs produits ou services.

Les informations disponibles sur la franchise⁴ sont essentiellement d'ordre juridique et pratique. Pour tenter de mieux cerner sa spécificité par rapport au commerce traditionnel, nous avons procédé à une enquête restreinte auprès d'une douzaine de franchiseurs et franchisés (prêt-à-porter, parfumerie, hôtellerie, services de bureau) portant sur les fonctions, les profils et la formation des franchisés.

Compte-tenu de la dimension réduite de cet échantillon et surtout de l'hétérogénéité du secteur, cette enquête ne prétend pas à la représentativité et donne l'image la plus positive de la franchise, puisqu'elle a touché des entreprises figurant parmi les mieux reconnues et les plus structurées.

C'est sous cette réserve qu'il faut interpréter les informations analysées ci-dessous, complétées par la seule enquête antérieure consacrée à ce type de problème.

² *Economie et Prévision* n° 79, 1987.

³ *Annuaire de la franchise*, 5^e édition, CECOD, 1987.

⁴ Essentiellement auprès du CECOD et de la FFF.

FONCTIONS EXERCÉES PAR LES FRANCHISEURS ET LES FRANCHISÉS

On notera d'abord que les réseaux observés étaient le plus souvent en croissance rapide, d'autant plus qu'ils avaient, pour la plupart, démarré récemment.

Certains franchiseurs sont des entreprises anciennes qui diffusaient leurs produits par l'intermédiaire de commerçants indépendants ou par leurs magasins propres ; ils ont adopté récemment la formule de la franchise pour développer leur réseau. Beaucoup d'autres sont des entreprises récentes pour lesquelles la franchise est le principal mode de distribution. Mais, en général, les entreprises franchisantes conservent parallèlement un certain nombre de magasins propres qui jouent le rôle de pilotes et qui peuvent avoir la responsabilité de l'animation du réseau de franchise.

Les franchiseurs rencontrés apportent à leurs franchisés une certaine assistance lors de la création de l'entreprise : choix de la localisation, étude de marché sommaire, plan de financement, négociation avec la banque (certains franchiseurs souhaiteraient être davantage aidés dans les démarches administratives). Ensuite, ils offrent à leur réseau un guide (la bible) comportant des conseils précis et concrets sur tous les aspects de la commercialisation et de la gestion. Ils leur fournissent un compte d'exploitation prévisionnel et – souvent – un cadre de gestion comportant des normes et ratios plus ou moins détaillés (part des fournitures ou des frais de personnel dans le chiffre d'affaires, répartition de celui-ci par type de produit, part de sous-traitance). Ils suggèrent un prix de vente pour chaque produit.

Le degré de suivi de la gestion est ensuite très variable. Il est très lâche dans une entreprise d'hôtellerie car les franchisés sont réputés jaloux de leur indépendance. Au contraire, une entreprise de prêt-à-porter fait le point une à deux fois par semaine, par téléphone, avec le franchisé pour situer par rapport à la moyenne son chiffre d'affaires et sa décomposition par groupe d'articles. Les inspecteurs du réseau visitent chaque franchisé toutes les trois semaines et se rendent immédiatement sur place en cas de problème. Une autre entreprise du même secteur ne souhaite pas trop s'immiscer dans la gestion du franchisé, considérant que l'on se rend rapidement compte lorsque certains ont des problèmes et qu'il est temps de leur venir en aide. Il suffit d'un entretien téléphonique une fois par mois pour faire le point. L'entreprise de parfumerie passe avec ses

franchisés des contrats d'une durée limitée à cinq ans et ne les renouvelle que s'ils donnent satisfaction. Une entreprise de restauration rapide tient une comptabilité analytique très détaillée permettant à chaque centre d'étudier chaque mois la décomposition de ses consommations avec les écarts par rapport à la moyenne. Une entreprise d'impression rapide visite chaque franchisé quatre à cinq fois par an et procède à un audit complet de tous les aspects de leur fonctionnement.

La gestion comptable est assurée de manière très variable mais, généralement, le rôle des franchisés est très réduit. La plupart ont un comptable extérieur à l'entreprise qui passe les écritures, établit le bilan et le compte d'exploitation. Le franchisé ou l'un de ses employés tient tout au plus les livres ou journaux de base, éventuellement suivant le modèle fourni par le franchiseur. Une entreprise propose à ses franchisés – et impose aux nouveaux – un logiciel informatique pour la facturation, la tenue des comptes clients et des fichiers clients, les en-cours, mais la comptabilité proprement dite incombe toujours au comptable. L'entreprise de parfumerie a commencé à installer dans son réseau des terminaux points de vente. Ce sont des caisses informatisées reliées au siège central auquel sont transmises, en fin de journée, les informations concernant le chiffre d'affaires et sa décomposition par article. Ce système gère automatiquement les stocks et dispense le franchisé de tenir un journal. Il peut lui permettre aussi de suivre et d'analyser les achats de chaque cliente.

En matière de publicité, un partage des rôles entre franchiseur et franchisé est généralement prévu : le premier assure une publicité nationale pour la marque, le second lui paie une redevance et se charge en plus d'une publicité locale parfois obligatoire, mais dont les modalités sont laissées à son initiative (mailing, affiches, radio, etc.). Certains franchiseurs mettent à la disposition de leurs franchisés des spécialistes de l'arrangement des vitrines ou leur donnent des conseils dans ce domaine.

Pour les commerçants, les achats sont simplifiés du fait de l'exclusivité (totale ou à 80 % au moins) dont bénéficie le franchiseur. Celui-ci propose des normes pour l'assortiment initial ou le réassortiment. Lorsqu'il a des représentants, leur relation avec le franchisé est différente de celle qu'ils auraient avec des indépendants car ils n'ont nullement intérêt à gonfler les commandes et à risquer de mettre en péril la gestion du franchisé. Lorsqu'il s'agit d'une franchise de services nécessitant des matières premières (imprimerie rapide), le franchiseur peut

créer une centrale d'achats ou négocier des prix préférentiels avec les fournisseurs. Il peut aussi sous-traiter avec un industriel qui a l'exclusivité de la fabrication (restauration rapide) ou avec plusieurs industriels (prêt-à-porter).

Ces indications doivent être relativisées si l'on se réfère à une enquête sur la franchise dans le commerce, publiée en 1984 par *Libre-service actualités* (LSA), qui montre que le rôle des franchiseurs apparaît plus limité, puisque la proportion de franchisés bénéficiant d'une assistance dans différents domaines était la suivante :

- tenue du bilan 15 %
- comptabilité 14 %
- élaboration de documents comptables 25 %
- assistance comptable informatisée 11 %
- aide d'un expert comptable 17 %
- aide à la gestion 37 %
- assistance à la trésorerie 16 %
- assistance formation vente 53 %
- aide publicité 75 %
- imposition tarification 53 %
- surveillance du respect des objectifs 38 %

PROFIL DES FRANCHISÉS

La même enquête LSA donne des informations sur les caractéristiques des franchisés.

Cette activité est assez féminisée : 55 % de femmes (62 % dans l'équipement de la personne, 40 % dans l'équipement de la maison). La structure par âge est plus jeune que la moyenne des commerçants indépendants :

- 18-25 ans 5 %
- 26-35 ans 26 %
- 36-45 ans 32 %
- 46-55 ans 24 %
- plus de 55 ans 13 %

Le niveau de formation est très supérieur à la moyenne :

- 70 % avaient un diplôme général ou professionnel,
- 50 % le bac ou plus,
- 20 % un diplôme technique,
- 24 % une formation supérieure,
- 26 % une formation secondaire bac,
- 21,5 % une formation technique ou commerciale,
- 17,5 % une formation secondaire BEPC.

L'expérience antérieure des franchisés est la suivante :

- commerçant 37 %
- cadre 24 %
- employé/ouvrier 16 %
- non-actif 10 %
- franchisé 5 %
- autre 8 %

On n'observe donc pratiquement pas de première installation et l'expérience antérieure dans la distribution apparaît minoritaire. Suivant un spécialiste « *parmi les candidats franchisés, le franchiseur préfère le non-spécialiste, car n'ayant pu acquérir de mauvaises habitudes, il n'en utilisera que mieux les bonnes apportées par son franchiseur.* »

Les franchisés semblent souvent s'être peu informés et ont fait peu de démarches au stade de la création. D'après l'enquête, le choix de la franchise s'est fait d'abord en raison de la sécurité que le franchisé attend (peut-être excessivement) de l'appartenance à un groupe.

Au cours de nos investigations plus restreintes, nous n'avons presque jamais rencontré de cas de franchise comme première expérience professionnelle. Une part importante des franchisés étaient des cadres ou des techniciens récemment licenciés et disposant d'un pécule à investir dans un fonds de commerce. Ils attendaient de la situation de franchisé plus d'indépendance que dans leur expérience antérieure de salarié. Une autre partie importante était constituée par des indépendants, que ce soit dans le même domaine ou dans un autre. Le choix du franchiseur par le franchisé était souvent lié à l'image et au prestige de la marque ainsi qu'aux garanties qu'elle est supposée apporter. D'après la Fédération des franchisés, il s'agit précisément là d'un dangereux miroir aux alouettes pour tous ceux et surtout celles qui, sans expérience du commerce, espèrent trouver la sécurité dans la franchise.

Les franchiseurs rencontrés opéraient une sélection parmi les candidats à la franchise. Ils s'attachaient généralement d'abord à la personnalité du candidat, appréciée à l'occasion d'entretiens plus ou moins approfondis, ensuite aux moyens financiers dont il disposait par rapport à son projet, éventuellement aux opportunités qu'il apportait (emplacement) et enfin à son expérience antérieure. Cette sélection, nous a-t-on fait observer, est aussi une sélection sociale reflétant une relation habituelle entre origine sociale et type de commerce : on ne vend bien qu'à un public appartenant à son propre

milieu social. Dans le cas de la franchise, il s'agit de gens d'une classe moyenne ayant une certaine aisance. L'entreprise de parfumerie favorise les candidates dont les parents étaient déjà commerçants et évite de recruter celles qui veulent un magasin pour s'occuper et n'ont pas besoin de gagner leur vie.

Une expérience est jugée nécessaire mais peut être de nature très variable. La formation n'est généralement pas apparue comme un critère, au moins direct, même si les profils constatés font ressortir un niveau éducatif supérieur à la moyenne. L'entreprise d'hôtellerie cherche toutefois à avoir comme responsables d'exploitation (salariés) des titulaires du BTS ayant une expérience. Elle impose un cuisinier à ceux de ses franchisés qui n'ont pas de compétence dans ce domaine. L'entreprise de parfumerie souhaite que son franchisé ou l'employée salariée de celui-ci, ait une formation d'esthéticienne.

UN APPORT VARIABLE DES FRANCHISEURS À LA FORMATION

Tous les franchiseurs rencontrés déclarent attacher de l'importance à la formation et en donner une à leurs nouveaux franchisés. Cependant notre échantillon n'est pas représentatif, puisque 57 % seulement des franchisés de l'enquête nationale semblaient avoir reçu une formation. La Fédération des franchisés signale que, dans un certain nombre de cas, la formation constitue surtout une occasion pour le franchiseur de facturer une prestation à ses franchisés (alors que dans les entreprises plus sérieuses la formation est à la charge du franchiseur). Mais encore faut-il savoir ce que formation veut dire.

En effet, tous les franchisés insistent sur la primauté de la formation pratique et de l'expérience par rapport à la théorie. Certains ont tendance à considérer que la « bible » de l'entreprise constitue un apport théorique suffisant.

De fait, la formation est inégalement et parfois très peu formalisée. Dans plusieurs cas, elle se réduit à un stage pratique, soit dans une succursale du franchiseur, soit chez un franchisé. Pour une entreprise de prêt-à-porter, ce stage dure d'une à quatre semaines, ensuite les animateurs vont chez les franchisés pour des démonstrations et des explications complémentaires, en fonction des besoins (ex. présentation de la boutique). La formation se borne là. De même, en hôtellerie, les franchisés suivent essentiellement un stage d'un à deux mois dans des

hôtels de la chaîne pour se pénétrer de l'esprit maison ; mais il est vrai que les responsables d'exploitation sont censés avoir une formation professionnelle préalable.

Une autre entreprise de prêt-à-porter réunit ses nouveaux franchisés dans une session de formation en résidence de trois jours, où l'on traite tous les aspects de la gestion contenus dans la « bible » de la maison. Cette session est suivie d'un stage de deux semaines en boutique avec l'assistance de formateurs spécialement chargés de cette fonction. Puis c'est l'ouverture de la boutique à laquelle participe le responsable du réseau franchise pendant toute une semaine. Ensuite les franchisés sont visités régulièrement. En parfumerie, la formation initiale dure quinze jours, puis l'ouverture se fait avec le responsable de secteur pendant trois jours : elle est suivie, au bout d'un mois, d'une visite pour faire le point.

L'entreprise de restauration rapide est en train de systématiser une formation de type modulaire. Il y a quatorze modules, la plupart d'une journée et un de quinze jours (la gestion de la production). Les responsables d'unité et leurs adjoints suivent normalement un mois de formation au départ, les autres employés permanents quinze jours. Tout employé doit bénéficier d'un jour de formation complémentaire par an. Ces modules se déroulent dans une unité-école. Des responsables d'unité suivent une formation de formateurs et sont chargés d'établir un bilan des formations actuelles et de préparer de nouveaux supports de formation.

Dans la plupart des cas, la formation est assurée par les cadres de l'entreprise franchisante considérés comme plus aptes que des intervenants extérieurs à faire passer le message qui reflète, pour partie, la « culture de l'entreprise » (si on peut employer ce grand mot pour une réalité parfois modeste). On a quelquefois recours à des organismes de formation pour des interventions ponctuelles mais, généralement, en alternance avec des responsables de l'entreprise.

Bien que légère, la formation couvre une gamme assez large et parfois très large de sujets qui s'articulent autour des thèmes suivants :

- techniques, produits et processus de production (le plus important lorsque l'activité ne se limite pas à la vente) ;
- gestion, qui se décompose en plusieurs éléments : achats, approvisionnements et gestion des stocks (partie considérée comme la plus importante), gestion financière et comptable et rudiments de gestion de personnel et de législation sociale ;

— commercialisation et techniques de vente.

Soulignons au passage que la gestion en général et, en particulier, la gestion financière et comptable n'occupent qu'une place très modeste dans l'ensemble.

REMARQUES FINALES

La franchise, telle que nous l'avons vue (sous son aspect « idyllique » suivant la Fédération des franchisés), n'est qu'une des formes du commerce associatif dont la place est désormais importante. Sur le plan du type de fonction exercée, et pour des activités comme le commerce de détail, elle peut être interprétée comme une situation intermédiaire entre le salariat et le travail indépendant (mais non sur le plan juridique où l'indépendance des parties reste entière). Elle limite les difficultés du métier de commerçant et son autonomie puisqu'il n'a pratiquement plus de responsabilité sur la stratégie commerciale et sur le choix des produits ; sa gestion financière est balisée parfois étroitement et il peut bénéficier d'une assistance très importante (mais c'est sans doute loin d'être toujours le cas).

Lorsque cette situation est réalisée, elle présente d'incontestables avantages du point de vue de l'efficacité économique. Il ne faut toutefois pas trop se hâter d'en tirer des conclusions du point de vue des compétences requises des franchisés. En premier lieu, les franchisés interrogés soulignaient que tout n'était pas si facile pour autant (la démarche commerciale surtout) et que trop de débutants s'attendaient naïvement à une situation sans risque. En fait, le risque inhérent à toute gestion subsiste pour le franchisé (même si les réseaux rencontrés déclaraient ne pas avoir d'exemple de faillite). De plus, tous les franchiseurs soulignaient qu'à l'intérieur de ce cadre commun les franchisés obtenaient des résultats très variables. Mais ils avaient tendance à imputer ces variations à des différences de personnalité plus que de compétence acquise (par une formation).

En second lieu, on constate que si le travail des franchisés est quelque peu simplifié par rapport à celui des indépendants, leur qualification personnelle exprimée en termes de formation n'est pas inférieure, bien au contraire. Ceci pour trois raisons : le franchiseur a la possibilité d'exercer une sélection parmi les candidats à la franchise ; il donne lui-même un minimum de formation dont beaucoup d'indépendants n'ont pas bénéficié ; les franchisés sont en moyenne relativement jeunes, donc leur niveau de formation de base serait un

peu supérieur, comme c'est le cas pour l'ensemble de la population active. Ceci dit, certains observateurs ont tendance à penser qu'un bon fonctionnement d'un réseau de franchise exigeant surtout la cohésion, il n'est pas dans l'intérêt du franchiseur d'avoir dans son réseau des individualités supérieurement qualifiées. Ce qui est recherché, c'est plutôt une moyenne homogène, pour que tout le réseau marche au même pas.

Tous ces facteurs, ainsi que le coût élevé de la formation pour les entreprises, peuvent contribuer à expliquer la légèreté de la formation professionnelle dont bénéficient les franchisés, légèreté sans doute encore plus manifeste en dehors de notre échantillon, constitué d'entreprises réputées sérieuses. Soulignons également la faiblesse des formations à la gestion, au profit des formations plus commerciales et plus pratiques, jugées prioritaires par les professionnels. Mais cela ne signifie pas que ce soit à juste titre et que cette formation soit suffisante. D'autre part, il faut s'entendre sur ce que signifie le terme gestion.

Cette investigation rapide suggère des distinctions sans doute importantes :

— entre gestion au sens étroit du terme, c'est-à-dire financière et comptable, qui, visiblement, n'est pas très complexe pour un petit commerce, et gestion au sens large, qui inclut les achats, les approvisionnements et la gestion des stocks. Ces éléments semblent plus importants et posent davantage de problèmes. Mais la question se pose de savoir s'ils ne diffèrent pas sensiblement suivant les types de produits : par exemple entre alimentation et textile (phénomènes de mode et de variations saisonnières) ; *a fortiori* entre activités commerciales, de service et artisanales. Dans l'affirmative, existe-t-il une formation transversale à ce type de gestion, ou bien est-elle spécifique à chaque type de produit, ou encore peut-on envisager des adaptations à partir d'une base commune ?

— entre gestion d'un petit commerce et gestion d'un établissement plus important, qui implique une complexité croissante des éléments financiers et des éléments nouveaux touchant à la gestion et à l'affectation du personnel, à l'organisation du travail, etc..

Olivier Bertrand,
CEREQ