

LE CERCLE DES EXPERTS

Par Dr Claude NEGRE et Dr Saloua BENNAGHMOUCH



Claude Nègre est docteur en Stratégie commerciale de l'Université Paris Dauphine, maître de conférences des universités en sciences de gestion, ancien directeur du comité scientifique de la Fédération française de la franchise de 1997 à 2022. Professeur visitant auprès de différents établissements d'enseignement supérieur au Maroc, il est expert en diagnostic de systèmes de franchise auprès de la Chambre arbitrale internationale de Paris



Saloua Bennaghmouch est docteur en sciences économiques et maîtresse de conférences à l'Université de Haute-Alsace. Elle est directrice du comité scientifique de la Fédération française de la franchise depuis 2023 et aussi directrice Master Management des réseaux de franchise de l'Université de Haute-Alsace depuis 2000

LES acteurs de la franchise aiment se donner rendez-vous en période printanière, notamment dans le cadre de leurs salons professionnels. Ainsi Franchise Exhibition Morocco 2025 et Franchise Expo Paris 2025 ouvriront prochainement leurs portes.

Le premier salon international de la franchise de Paris, ouvert au Parc Floral de Vincennes au printemps 1982 préfigurait-il l'éclosion d'un élan entre-

preneurial sans précédent capable de rassembler durablement entrepreneurs, investisseurs et porteurs de projets dans plus de 90 secteurs d'activité?

Le printemps symbolise l'éclosion, la croissance, l'épanouissement, associés à la vitalité et à la prospérité. Il apparaît comme propice aux concepts innovants et invite à la découverte des tendances, à la rencontre des opportunités sur des secteurs durables.

La responsabilité sociétale dans l'ADN de la franchise

ET puisque le «Printemps de la franchise» fait aussi référence à la symbolique des saisons, gageons que les acteurs de cette forme de coopération inter-firmes ont bien conscience des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux résultant des pratiques, encadrées notamment par les déontologies professionnelles.

La franchise peut en effet se concevoir comme une alternative à la concentration capitaliste favorisant la concurrence à travers la liberté entrepreneuriale, structurellement plus équitable dans la relation de partage des profits/prise de risque que les autres formes d'entrepreneuriat. La franchise par son adaptabilité à des zones de chalandise restreintes peut être acteur dans le cadre de politiques d'aménagement du territoire.

A cet égard il est observé un engagement croissant des franchiseurs et des franchisés envers les pratiques écoresponsables, le développement durable et la RSE, celle-ci étant considérée tant au niveau commercial que du développement comme un véritable levier de performance. Ceci s'étant traduit par importance accrue donnée à la déontologie et aux valeurs du réseau (79% des franchisés, + 14 points en 1 an) comme critère de choix d'une franchise (20e Enquête de la franchise, Banque Populaire-FFF-Kantar, Toute la Franchise, 16-5-2024). Les clients sont de plus en plus sensibles aux valeurs d'éthique et de durabilité. Ils privilégient les enseignes qui s'engagent activement pour des causes telles que la réduction de l'empreinte écologique, le respect des droits humains ou encore le soutien aux communau-

Ce «Printemps de la franchise» incite à une dynamique partenariale propice à l'innovation et à la profitabilité des investissements induits dans un contexte de responsabilité sociétale.

L'innovation, une caractéristique de la franchise

L'innovation caractérise la franchise (La franchise est-elle innovante? Claude Negre, L'Economiste, Edition N° 5508, 03/05/2019). La franchise innovante anticipe les transformations liées à la digitalisation, aux enjeux environnementaux, aux aspirations sociétales et répond aux besoins émergents, ceci à travers de nouveaux produits et services, des expériences client inédites. Cette innovation incrémentale ou de rupture entretient un marketing d'acquisition et de rétention.

La franchise correspond à des stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels. Une franchise innovante renforce son attractivité auprès des franchisés potentiels et de ses clients.

L'innovation concerne également les process et notamment la relation franchiseur-franchisé. Les outils digitaux pour la gestion, des formations interactives pour les équipes ou encore des solutions durables réducteurs de coûts et d'empreinte écologique sont autant de

moyens de rendre la franchise plus performante et donc profitable. Son mode de développement réticulaire y contribue fortement (La digitalisation, innovation ou entrave pour les réseaux de franchise? Claude Negre, Saloua Bennaghmouch, L'Economiste, Le Cercle des Experts, N° 6776, 30/05/2024).

L'innovation apparaît également comme un facteur majeur d'implication organisationnelle des franchisés et de profitabilité de leur entreprise.

En cela l'innovation s'inscrit comme l'un des facteurs prévalant de pérennité de la franchise.

La profitabilité, une condition d'existence de la franchise

Attirer des investisseurs ou convaincre des prêteurs présuppose une démonstration de sa capacité à générer une rentabilité du capital investi compétitive.

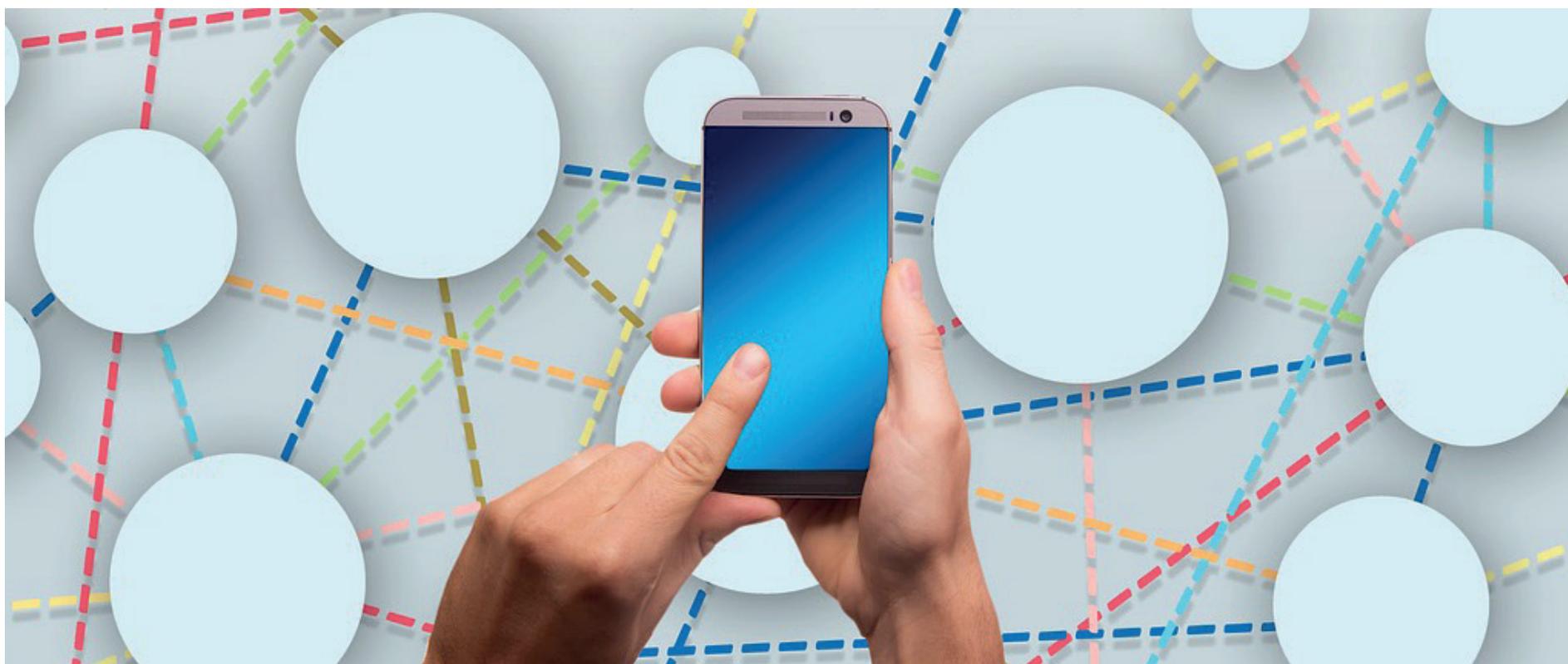
Il a été établi que l'innovation évoquée supra a un impact positif sur la rentabilité économique du franchiseur (ratio résultat opérationnel + produits financiers/actif économique, indépendamment de la structure de financement), si la part du taux de franchise ou taux de mixité (nombre d'unités en franchise/nombre d'unités en succursales) dans le réseau est élevé ($\geq 75\%$).



tés locales. La responsabilité sociale et environnementale (RSE) s'inscrit donc comme un facteur de différenciation, les enseignes intégrant des

valeurs fortes à leur identité, attirent ainsi des franchisés partageant ces convictions et fidélisant une clientèle sensible à ces enjeux. □

de la franchise



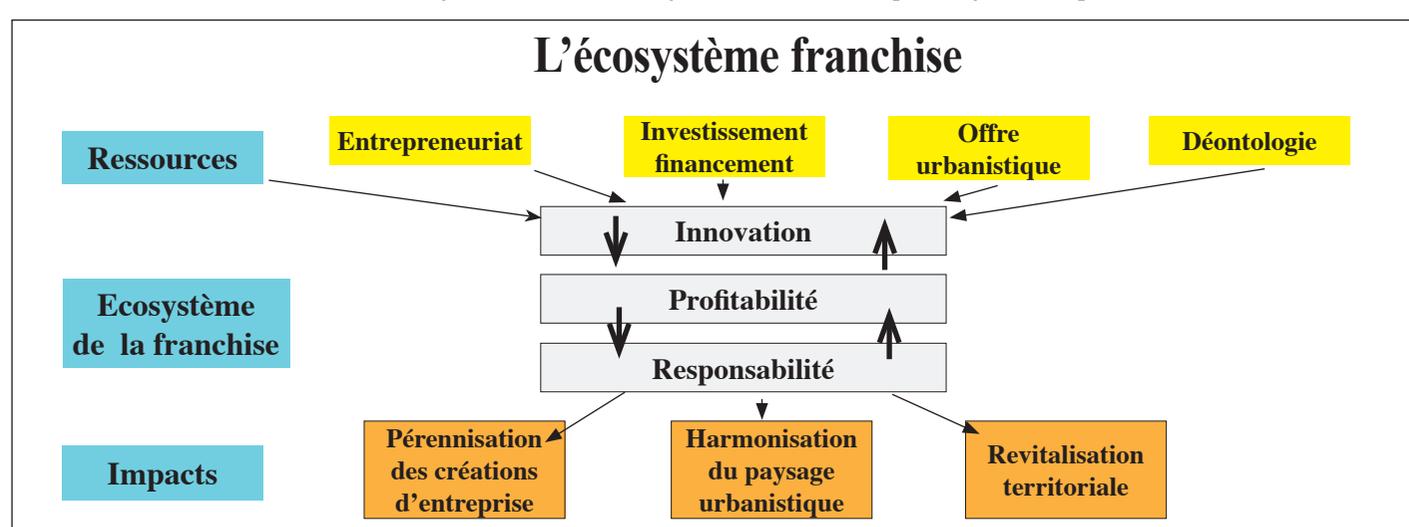
La franchise correspond à des stratégies de différenciation sur des marchés concurrentiels. Une franchise innovante renforce son attractivité auprès des franchisés potentiels et de ses clients (Ph. Privée)

La pérennité de l'ensemble du réseau est donc étroitement liée à la rentabilité du franchiseur, elle-même conditionnée à sa capacité d'innovation.

Les franchisés choisissent un réseau pour sa capacité à leur offrir une opportunité entrepreneuriale rentable. Une franchise perçue comme peu profitable aura naturellement du mal à recruter de nouveaux franchisés et à maintenir le désir d'appartenance auprès des membres du réseau. Elle pourra donc subir les effets d'une vitesse de développement ralentie et voir son attractivité chuter. La profitabilité reste le meilleur médiateur de confiance et d'implication organisationnelle. Elle est par ailleurs essentielle pour investir dans l'innovation dont nous avons vu qu'elle est elle-même facteur de rentabilité, la formation, le marketing et l'expansion géographique.

La franchise le permet à travers son système particulier d'autofinancement par la perception de redevances initiales et permanentes (droit d'entrée et royalties).

Bien que la simple appartenance à un réseau de franchise soit perçue comme un élément favorable à la pérennité des franchisés et alimente encore aujourd'hui le débat sur la préférence observée des financeurs (La franchise est-elle résiliente? Claude Negre, Saloua Bennaghmouch, L'Economiste, Le Cercle des Experts, N° 6549, 04/07/2023), il n'est pas exagéré de considérer qu'une enseigne en franchise qui dégage des profits inspi-



ra plus confiance, facilitera l'obtention de financements et permettra de soutenir les projets de développement des franchisés notamment à travers la multi-franchise.

Par ailleurs, au-delà des incitations monétaires des acteurs principaux, franchiseurs et franchisés, la réputation financière d'une enseigne sur son secteur en fera un acteur sérieux et performant. Cette perception favorable de l'ensemble des parties prenantes consolidera l'ensemble de l'écosystème, des consommateurs aux franchisés.

Durable et responsable

La profitabilité, au-delà de sa valeur d'indicateur clef de performance pour une franchise, est donc une condition essentielle à sa réussite globale. La profitabilité qui s'analyse donc dans une perspective franchiseur ou franchisé, se

recoupant tout en se distinguant, est un élément structurant de l'écosystème de la franchise.

Une franchise profitable est aussi une franchise durable, offrant à la fois une opportunité entrepreneuriale attractive pour ses franchisés et une expérience client inédite. En ce sens, cette franchise est durable et responsable.

Faire face à des défis de différentes natures

Les entreprises en situation de création et de développement d'un réseau de franchise doivent donc faire face à des défis de différentes natures en partie liés à leurs environnements économiques, concurrentiels, géographiques et culturels respectifs. Attirer des investisseurs, des entrepreneurs, des prêteurs sur un concept, un projet, une réalisation, nécessite une attractivité commerciale et

financière démontrables. Il peut exister des prérequis, notamment l'accessibilité urbanistique locale, l'intensité concurrentielle, le niveau d'encadrement juridique et/ou déontologique, les réglementations monétaires en vigueur, susceptibles d'influer sur la faisabilité même d'un projet de franchise.

Dans tous les cas de figure, les éléments structurants de l'écosystème de la franchise: innovation-profitabilité-responsabilité (voir schéma), devront être au rendez-vous pour un impact significatif sur la pérennisation des acteurs et la revitalisation des territoires (Les réseaux de franchise : Facteur de diversité ou d'uniformité des régions? Claude Negre, Saloua Bennaghmouch, L'Economiste, Tribune, Edition N° 6882, 07/11/2024).

Alors le Printemps de la franchise permettra à de nombreuses jeunes pousses de croître et de s'épanouir sur un terrain qu'elles auront su fertiliser. □