

Franchise-coopérative : match au sommet

Les deux grandes formules du commerce indépendant organisé s'appuient sur un modèle spécifique, avec ses avantages et limites respectifs. Toutefois, de nombreux points de convergence et des pratiques communes se font jour.

MATHIEU BAHUET

McDonald's, Yves Rocher, Alain Afflelou, Speedy, Guy Hoquet l'Immobilier d'un côté. Intermarché, Intersport, Optic 2000, Point S et Orpi, de l'autre. Un bel échantillon ! Dix marques parmi les leaders de leur marché, dix grandes enseignes ayant tout ou partie bâti leur réseau de distribution en recrutant des chefs d'entreprise indépendants : des franchisés pour les premières, des adhérents (également appelés coopérateurs) s'agissant des secondes.

Franchise et coopérative (commerce associé) sont les deux grandes formules de développement du commerce indépendant organisé. Les chiffres témoignent de leur poids dans le paysage commercial. "La franchise, c'est 1 719 réseaux et plus de 65 000 points de vente franchisés pour un chiffre d'affaires global de 48 milliards d'euros", rappelle Rose-Marie Moins, responsable formation et promotion à la Fédération française de la franchise. De son côté, le commerce associé "fédère 84 groupements dont les 148 enseignes exploitent 42 677 magasins pour un volume d'activité de 141,9 Mds€, soit 30 % du commerce de détail en France", indique Anne-Sophie Menu, responsable communication de la Fédération du commerce associé.

Si chaque camp a naturellement tendance à prêcher pour sa paroisse et à louer les vertus de son organisation, difficile toutefois d'opposer frontalement franchise et coopérative, "deux modèles expérimentés qui ont fait leurs preuves et qui répondent à des réalités de terrain spécifiques", souligne Martin Le Péchon, avocat spécialisé en droit de la franchi-

se. En termes de développement et de capacité à porter un réseau, franchise et coopérative se rejoignent : le but est d'avoir une enseigne commune et de mutualiser moyens et compétences".

Une différence majeure : le capital

La franchise repose sur trois piliers : une marque protégée mise à disposition du franchisé ; un savoir-faire dont le franchiseur a prouvé l'efficacité ; une assistance et un accompagnement du franchisé durant toute la durée du contrat. "C'est un deal entre deux entreprises : la franchise permet à un indépendant de devenir patron en gagnant du temps et, potentiellement, plus d'argent", explique Rose-Marie Moins (FFF). En franchise, le partage des rôles est clair : le franchiseur, propriétaire du concept et du capital, insuffle la politique générale et prend les décisions stratégiques. Le franchisé, lui, est un commerçant indépendant qui fait vivre son entreprise conformément à la politique commerciale et aux modalités du contrat définies par la tête de réseau. La franchise est donc de nature verticale : le franchiseur décide, le franchisé exécute. "Ce schéma convient à la grande majorité de franchisés", assure Martin le Péchon. Ces commerçants indépendants veulent bénéficier du concept clé en main élaboré par le franchiseur sans avoir à s'impliquer, à devoir se rendre à des assemblées générales pour donner leur avis sur tel ou tel sujet."

A l'inverse, l'implication est au cœur de l'ADN du commerce associé qui découle de la volonté de plusieurs entrepreneurs de se regrouper pour mettre en place des actions concertées et des outils communs. La spécificité du modèle, horizontal, réside dans le fait que le capital du groupement ou de la coopérative est codétenu par les adhérents, lesquels sont donc à la fois acteurs de la gestion quotidienne des points de vente et décideurs de la stratégie globale (gouvernance, politique commerciale...) de l'ensemble du réseau. "Pour un certain nombre d'enseignes, cette implication est même contractuelle : les adhérents sont tenus d'avoir un tiers-temps mis au service



du groupement pour s'investir dans des comités de travail", précise Anne-Sophie Menu (FCA).

Démocratique, la coopérative repose sur un principe égalitaire : un homme égale une voix, quel que soit le nombre de magasins détenus par tel ou tel adhérent. Vote du budget, des comptes, changement de positionnement marketing, centrale d'achats : les adhérents prennent toutes les décisions conjointement sous l'égide d'un conseil d'administration élu par les sociétaires.

Atouts et inconvénients respectifs

Spécifiques dans leur fonctionnement, les deux formules présentent – du moins sur le papier – des points forts et des limites. Le grand atout de la franchise, c'est "la clarté de l'organigramme décisionnel", estime Martin Le Péchon. L'avocat souligne d'autres avantages : "La franchise est un modèle assez simple à mettre en place, davantage que le groupement. Le développement d'un réseau franchisé est potentiellement plus rapide et plus facilement exportable à l'international".

Pour ce qui est des limites, Rose-Marie Moins (FFF) reconnaît que la coopérative offre peut-être au commerçant "plus de souplesse dans l'exploitation du point de vente, moins de formalisme et d'obligations qu'en franchise". Moins impliqués car non décisionnaires de la politique générale de l'enseigne, les franchisés peuvent (parfois légitimement !) faire souffler un vent de fronde au sein du réseau, pour peu que l'autorité du franchiseur soit mal ressentie. Une situation qui fragilise les deux parties...

Pour sa part, "la coopérative est un modèle qui, bien bâti, offre très souvent une grande durabilité et une forte efficacité commerciale", selon Martin Le Péchon. Bien des groupements ont en effet près de

« Franchise et coopérative ont le même but : avoir une enseigne commune et mutualiser moyens et compétences. »

cent ans d'ancienneté. "Quand une coopérative dégage des bénéfices, ceux-ci sont aussitôt réinvestis pour pérenniser le réseau", précise Anne-Sophie Menu (FCA).

La grande force du groupement – son caractère égalitaire et démocratique – peut toutefois devenir sa pire faiblesse. "Un réseau où chaque adhérent s'exprime sans qu'il y ait de capacité à trancher en cas de difficulté peut conduire à de sérieux points de blocage ou de paralysie", explique Martin le Péchon.

Des outils communs de dialogue

Sur le terrain, les deux organisations se croisent de plus en plus : la franchise emprunte les bonnes pratiques en vigueur dans le système coopératif. Et inversement. "De plus en plus de structures de dialogues – comités consultatifs, associations de franchisés... – sont mises en place dans les réseaux de franchise", constate Anne-Marie Moins. Instances de concertation, valorisation des remontées terrain et de l'expérience des commerçants : voilà qui rappelle les vertus du système coopératif !

De la même manière, le commerce associé s'approprié, depuis plusieurs années, des outils "estampillés franchise" relatifs au contrôle du réseau et à la bonne mise en œuvre des stratégies nationales de l'enseigne. Les groupements ont notamment fourni de gros efforts pour se doter ou renforcer leurs équipes d'animations afin d'accompagner et de conseiller au quotidien les commerçants... tout en veillant à la parfaite modélisation du concept et à l'homogénéité du réseau.

Solidarité et aide au financement

Confrontées aux mêmes problématiques de crise (financements difficiles, apport personnel insuffi-



Comme bon nombre de coopératives, Intersport a créé une coopérative financière pour faciliter les créations et reprises.

La franchise emprunte les bonnes pratiques en vigueur dans le système coopératif. Et inversement.

sant de candidats qualifiés) et au même impératif – assurer la pérennité du réseau (surtout en coopérative) –, franchise et commerce associé travaillent sur de nouveaux mécanismes de fonds d'aide au financement. Objectifs : promouvoir la solidarité à l'intérieur du réseau, permettre à un salarié d'ouvrir sa propre affaire et faciliter la transmission d'un point de vente.

Intersport (635 points de vente détenus par 300 sociétaires) a ainsi créé Expan Export, une coopérative financière associée destinée à faciliter les projets de reprise ou de création. Même logique chez Atol (800 magasins d'optique adhérents) qui, avec l'appui de sa société à capitaux coopératifs Archipel, a déjà permis à une vingtaine de jeunes diplômés de se mettre à leur compte.

Dans la distribution alimentaire, Système U (1 559 points de vente ; 750 associés) a conçu divers outils

de coparticipation, de cofinancement et de parrainage pour des créations ou des agrandissements de magasins. Côté franchise, le géant du hamburger McDonald's (1 300 restaurants en France dont 80 % en franchise) a aussi mis en place un "fonds de financement des franchisés" pour favoriser les créations d'établissements et apporter le complément de fonds propres à de jeunes entrepreneurs, internes au réseau ou extérieurs.

Benoît Ganem, président du groupe Flora Nova (franchises *Le Jardin des Fleurs* et *Oya Fleurs*), n'exclut pas à terme d'avoir recours à une solution comparable : "J'ai des salariés qui ont une vraie dimension entrepreneuriale, qui adhèrent aux valeurs de l'entreprise, connaissent le métier et les processus de l'enseigne. Problème : ils n'ont pas l'argent pour franchir le pas de la franchise ! Plus qu'à une prise de participation au capital du franchisé – il ne faut pas être intrusif –, je souscris à l'idée d'une caisse de solidarité, alimentée par les franchisés en place, qui permettrait de compléter un tour de table ou de favoriser la reprise d'un magasin en interne". "D'autres franchiseurs imaginent des solutions pour prendre une part dans le capital du franchisé afin de lui mettre le pied à l'étrier", observe enfin Rose Marie Moins. Certains sont passés à l'action, comme le spécialiste des fenêtres Tryba (250 agences franchisées) qui a lancé, en début d'année, sa franchise participative permettant à un candidat de monter son affaire avec l'appui de la tête de réseau au capital, puis de racheter progressivement les parts de la société jusqu'à en devenir 100 % propriétaire. Les exemples de pratiques communes sont donc légion. Ils témoignent assurément de la vitalité et du caractère proactif des réseaux de franchise et des coopératives. Un partout, la balle au centre ! ■

TEMOIGNAGE

Benoît Ganem, ancien dirigeant de coopérative (*Espace Enchanté Villmorin*) et président, depuis 2009, de Flora Nova (franchises *Le Jardin des Fleurs* et *Oya Fleurs*)

« ÊTRE EN PHASE AVEC LE PROJET, LES HOMMES ET L'ENSEIGNE »

— Peut-on opposer franchise et coopérative ?

Non ! Sur le cœur de métier commun – développer un réseau avec les bons ingrédients –, il n'y a pas de différence. Les deux modèles ont pour objectifs de fédérer et de mutualiser. Coopérateurs et franchisés ont chacun un contrat avec des droits et des obligations. Le lien capitalistique confère peut-être un sentiment d'appartenance plus fort au modèle coopératif... La présence d'adhérents au capital peut permettre de couper court à toute éventuelle suspicion envers la tête de réseau, quant à sa propension à travailler "pour sa pomme" ou dans l'intérêt des membres.

— Quel est le principal facteur de réussite d'un réseau ?

Il faut une ligne de conduite claire portée par un patron, une direction générale qui rende des comptes mais demeure référente. En coopérative, la dimension politique est plus forte avec des courants d'influence que nous ne retrouvons pas en franchise. Le risque de "bazar" ou de paralysie existe si chacun se prend pour le chef et veut infléchir la politique nationale de l'enseigne pour défendre ses intérêts locaux. En franchise, le franchiseur est certes au service de l'exploitation quotidienne des magasins franchisés - équipes d'anima-

tion, commissions... - mais il doit avoir une vision stratégique à long terme. On n'attend pas des franchisés qu'ils donnent le ton des grandes orientations.

— Faut-il, selon son profil, choisir l'un ou l'autre modèle ?

Le système n'est qu'une structure juridique et un modèle. Ce qui compte, c'est de choisir telle enseigne sur tel marché, d'adhérer aux valeurs de l'entreprise. D'être en phase avec le projet, les hommes et l'enseigne. Le futur franchisé ou adhérent doit rencontrer les dirigeants, s'intéresser à la partie non visible de l'iceberg pour trouver le bon réseau en adéquation ses aspirations.

