



Cahier de la  
**Franchise  
Sociale**



# Avant-Propos

**S**caleChanger est né d'un constat : alors que des innovations à fort impact social et environnemental émergent de par le monde, rares sont celles qui arrivent à se développer et se généraliser pour avoir un impact systémique, au-delà de leur territoire de création.

Notre objectif est donc de **transformer des initiatives locales en solutions largement déployées, pour qu'elles puissent constituer des réponses à la hauteur des enjeux sociétaux**. Pour ce faire, nous accompagnons les organisations en France et à l'international (Europe, Asie, Afrique) sur leurs enjeux de développement, de réplication et de changement d'échelle.

Au fil de nos accompagnements, il nous est apparu que la *franchise sociale* pouvait être un **formidable levier et un outil efficace** pour changer d'échelle et déployer les innovations sociales sur les territoires. Pourtant, le concept est encore assez méconnu. Il nous a donc semblé opportun de documenter le sujet pour aider à la compréhension des objectifs, enjeux, opportunités et risques de la franchise sociale.

Au travers de ce Cahier, nous souhaitons apporter un regard pragmatique et utile, en présentant des cas

concrets de structures organisées en franchise sociale en France et à l'international. Les objectifs sont d'en souligner les **caractéristiques majeures** et d'en tirer les **principaux enseignements et facteurs clés de succès**. Par conséquent, ce Cahier vise non seulement à favoriser la compréhension du concept, mais aussi à permettre aux acteurs qui envisageraient cette stratégie de réplication à fort potentiel de pouvoir mieux l'appréhender.

Le Cahier s'articule autour des cinq grandes parties suivantes :

- **Présentation de la franchise sociale**, ses avantages et exigences ;
- **Études de cas** qui illustrent les enjeux et pratiques de la franchise sociale en France et à l'international ;
- Présentation des **enseignements** que l'on peut tirer et des choix structurants pour la création d'une franchise sociale ;
- Présentation des **étapes** pour se lancer en franchise sociale ;
- Éclairage sur les éléments **juridiques** de la franchise sociale.

# À propos de ce Cahier

Il est important de noter que le travail réalisé n'est pas celui d'une évaluation : pour réaliser les études de cas, ScaleChanger s'est appuyé sur le recueil des pratiques exprimées par les acteurs et praticiens qui ont accepté de partager leur analyse et leur expérience. Ils n'ont donc pas été audités ou évalués. Ces études de cas ont ensuite été mises en perspective et enrichies des expériences d'accompagnement des équipes de ScaleChanger, afin d'en tirer des enseignements transversaux.

Il est également important de souligner que les exemples retenus ont été choisis pour leur **diversité de typologie et d'expérience**. Les structures sont aussi bien des associations que des entreprises de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS)<sup>1</sup>. Dans le cas des exemples internationaux, la notion d'entreprise de l'ESS a été comprise comme des structures à impact social et environnemental. En effet, le statut d'entreprises de l'ESS ou entreprises sociales n'existant pas juridiquement dans de nombreux pays, la caractéristique de ces structures est leur recherche d'impact sociétal et d'un modèle économique viable.

Enfin, nous attirons votre attention sur le fait que la publication de ce Cahier est motivée par le souhait d'aiguiller les organisations dans leur choix de stratégie d'essaimage en analysant l'opportunité d'une structuration en franchise sociale pour maximiser leur impact social. Toutefois, conscients que ce Cahier n'est qu'une première étape dans le développement de la connaissance autour de la franchise sociale, des **programmes d'accompagnement plus spécifiques** seront bientôt proposés afin de pouvoir partager nos outils & méthodologies, et d'accompagner plus en profondeur les structures.

*Isabelle Hoyaux, Fondatrice de ScaleChanger  
Yoon-Joo Jee, Chargée de mission de ScaleChanger*

1. Reconnue par la Loi du 31 juillet 2014, l'Économie sociale et solidaire (ESS) regroupe un ensemble de structures qui cherchent à concilier utilité sociale, solidarité, performance économique et gouvernance démocratique, avec pour ambition de créer des emplois et de développer une plus grande cohésion sociale.

# Remerciements

*Cet ouvrage a été rédigé par Isabelle Hoyaux (Fondatrice de ScaleChanger) et Yoon-Joo Jee (Chargée de mission chez ScaleChanger)*

**L'équipe de ScaleChanger remercie chaleureusement l'ensemble des personnes qui ont contribué à la réalisation de ce Cahier :**

■ **Les responsables d'entreprises sociales et d'associations**, qui ont accepté de nous consacrer du temps pour partager leurs expériences autour de la franchise sociale :

- Frédéric Bardeau, co-fondateur de Simplon.co
- Julien Bello, co-fondateur de Generika Drugstore
- Benoît Bourrat, Directeur Général de l'Union Nationale des PIMMS
- Catherine Gorgeon, animatrice nationale de l'Union Nationale des PIMMS
- Bruno Humbert, co-fondateur de La Ruche
- Zoé Renaut, Déléguée Générale du Réseau des Accorderies de France
- Léa Ralalamoria, Responsable IEC – Marketing au GRET
- Marion Santi, Chargée de mission Eau potable Assainissement Déchet au GRET

■ **Les experts** qui apportent un regard enrichissant et complémentaire à ScaleChanger :

- Basile Albert, Responsable Microfranchise Solidaire chez Adie
- Jean Jacques Benattar, Avocat au Barreau de Paris et Associé chez Perspectives Avocats
- Morgane Kauffmann, Avocat au Barreau de Paris et fondatrice du cabinet MK Avocat
- Alissa Pelatan, Avocat au Barreau de Paris et fondatrice du cabinet AMP Avocat
- Julien Steinberg, Avocat au Barreau de Paris et Associé chez Perspectives Avocats



# Sommaire

1

**Comprendre**  
la franchise  
sociale

p. 6

2

Les **études  
de cas** de  
franchise  
sociale

p. 20

3

Les  
**enseignements**  
& les **étapes**  
pour se lancer

p. 70

4

Les **éclairages  
juridiques** de  
la franchise  
sociale

p. 82

# 1 Comprendre la Franchise Sociale

- La franchise sociale, de quoi parle-t-on ? ..... p. 7
- Quels avantages et inconvénients de la franchise sociale ? ..... p. 13
- Quel paysage autour de la franchise sociale ? ..... p. 18



# 1 La franchise sociale, de quoi parle-t-on ?

## Quelques chiffres

Concept développé simultanément en France et aux Etats-Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle par des acteurs souhaitant développer une nouvelle forme d'association pour la distribution de produits, la **franchise commerciale** connaît depuis un franc succès à l'échelle planétaire. La France est aujourd'hui le leader européen de la franchise commerciale : en 2016, on dénombre environ 1900 réseaux, représentant 71 508 points de vente, 618 845 salariés (emplois directs et indirects) et un chiffre d'affaires de 55,10 milliards d'euros<sup>2</sup>.

Bien que la franchise commerciale soit une approche bien établie dans le secteur à but lucratif dans le monde, la **franchise sociale** en est encore à ses débuts. En effet, les premières franchises sociales se sont développées dans les années 1990, avec notamment la mise en place d'un système de franchise sociale par le pionnier Green Star au Pakistan en 1995.

Aujourd'hui, les organisations structurées en franchise sociale sont encore peu nombreuses à travers le monde, même si l'on observe une croissance importante depuis quelques années. Peu de chiffres sont disponibles au niveau mondial car la franchise sociale peut utiliser différentes formes juridiques en fonction des pays et des organisations. Au niveau européen,

le European Social Franchising Network (ESFN) recensait 56 franchises sociales en 2011<sup>3</sup>. Parallèlement, *Spring Impact* (anciennement nommé *ICSF*) en dénombrait 187 en 2012 à travers l'Europe<sup>4</sup>, dont 100 au Royaume Uni, plus des deux tiers ayant été créées depuis 2010.

Ces statistiques illustrent que le développement de la franchise sociale parmi les structures de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS), bien que timide, est en pleine croissance avec un intérêt grandissant pour cette stratégie de réplication. Les acteurs perçoivent ce type d'essaimage comme une réelle opportunité pour augmenter leur impact social sur les territoires, tout en ayant une approche entrepreneuriale ancrée localement et créant des emplois.



Sous l'impulsion des organisations Population Services International (PSI) et Social Marketing Pakistan (SMP) et avec le soutien du gouvernement pakistanais, **Green Star Network** est le premier réseau de franchise sociale créé au Pakistan. Ce réseau est composé de cliniques et pharmacies dans des zones défavorisées proposant des services de planning familial de qualité. Après 5 ans de mise en franchise, le réseau était déjà composé de plus de 12 000 docteurs et pharmaciens dans plus de 40 villes, conseillant près d'un million de personnes.

2. Source Fédération Française de la Franchise (FFF) données 2016 et étude d'impact de la franchise Diagnostic & Systems 2017  
3. <http://www.socialfranchising.coop/resources/view/esfn-research-shows-over-13000-employed>  
4. <https://www.the-icsf.org/wp-content/uploads/2016/05/Investing-in-Social-Franchising-.pdf>

## Définition de la franchise sociale



Nous pouvons définir la franchise sociale comme un mode de collaboration qui permet à une **organisation d'utilité sociale ayant un savoir-faire éprouvé, de déployer son impact social en transférant ce savoir-faire à des structures indépendantes pour qu'elles puissent le reproduire sur leur territoire.**

L'objectif est de répliquer la réussite d'un concept en permettant aux bénéficiaires d'avoir la même qualité de produit et/ou de service quel que soit le territoire.

# 1

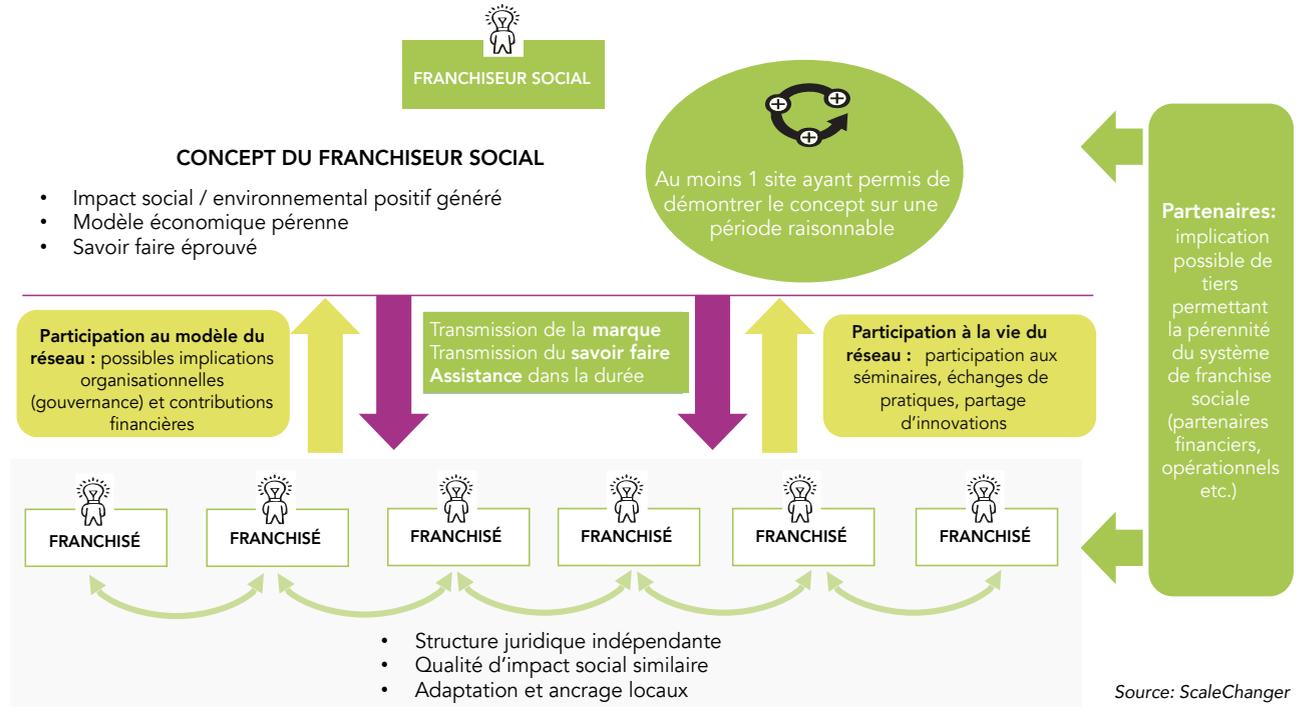
La franchise sociale est un **mode de partenariat** entre des organisations indépendantes juridiquement et financièrement, le franchiseur et le franchisé, pour développer une approche ayant un impact social. Les responsabilités sont **partagées** entre ces derniers et consignées dans un contrat.

### La franchise sociale se fonde sur quatre principes clés :

- La recherche de **l'augmentation de l'impact social** au travers du développement d'un réseau,
- La **mise à disposition des principes, objectifs, outils et identité visuelle** développés par le franchi-

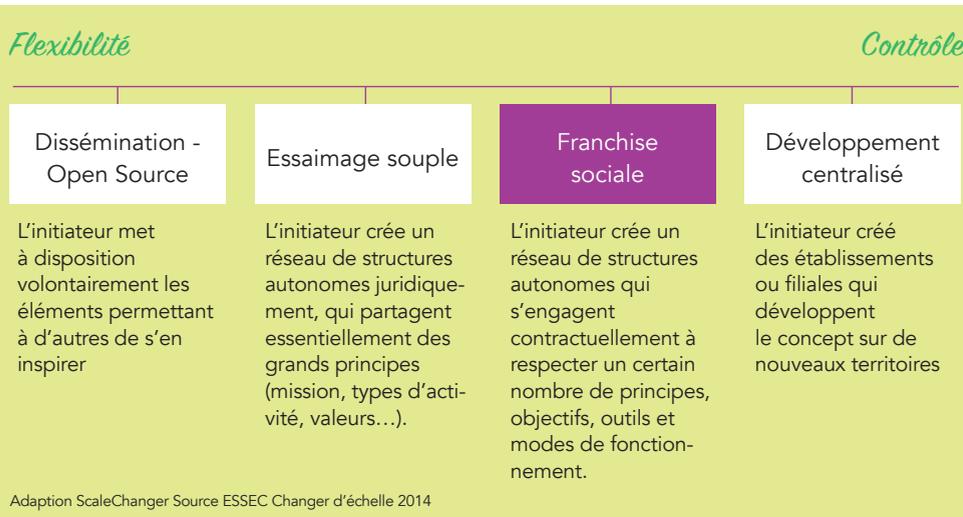
seur pour avoir un impact social, soit les éléments constitutifs de « la marque »,

- La **transmission d'un savoir-faire** par le franchiseur au travers d'une formation initiale et d'un manuel opératoire, reprenant l'ensemble des méthodes et savoir-faire pour réussir la mise en œuvre du concept et générer l'impact social,
- Un **accompagnement et une assistance au début comme dans la durée** pour aider au lancement et à la mise en œuvre du concept et pour permettre la conformité avec les incontournables définis et les standards de qualité.



**La franchise sociale doit permettre au franchisé de bénéficier d'un savoir-faire et de ses évolutions, pour créer plus rapidement et développer de manière pérenne son organisation, ainsi que pour générer de l'impact social sur son territoire.**

## La franchise sociale dans le spectre de la répliation



Parmi les stratégies pour changer d'échelle, la **réplication** permet d'augmenter le nombre de bénéficiaires en reproduisant le modèle d'entreprise sociale sur de nouveaux territoires. Différentes stratégies de répliation existent ; elles peuvent être catégorisées en stratégie de dissémination/open source, essaimage souple, en franchise sociale ou en développement centralisé en fonction du degré de flexibilité / contrôle.

Les principales différences entre ces différentes stratégies portent notamment sur les relations entre la tête de réseau et les antennes en termes de gouvernance, de liens juridiques, de flux financiers, de modèle organisationnel, de partage des pratiques et de degré de contrôle de la mise en œuvre des actions sur les territoires.

Toutes les approches de répliation ont leurs avantages et inconvénients : il convient à chaque entrepreneur social de choisir celle qui est la plus adaptée à son contexte.

Parmi le spectre des stratégies de répliation, la franchise sociale permet à la fois de donner :

- Un niveau de contrôle suffisamment important pour **garantir la qualité et le respect du concept ;**
- Une marge de flexibilité et d'autonomie permettant aux franchisés **d'adapter le concept au vu des spécificités du contexte local.**

## La franchise sociale comparée à la franchise commerciale

Bien qu'inspirée de la franchise commerciale, la franchise sociale s'en émancipe en mettant en avant les valeurs qui guident ses actions. En effet, il est attendu des franchises sociales qu'elles inscrivent leurs pratiques dans les **principes de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)**, c'est-à-dire celles de l'intérêt général, de la transparence, de la gouvernance participative et de la lucrativité limitée, en plaçant les hommes et les femmes au cœur de l'économie.

Les acteurs de l'ESS ont pu adapter les pratiques développées par les franchises commerciales au vu du contexte de l'économie sociale et des motivations d'intérêt général. Par exemple, certains ont repensé le modèle économique sous-jacent à leur franchise (ex : faibles contreparties financières, faible redevance voire à l'inverse un appui financier de la tête de réseau pour le lancement du franchisé...); d'autres ont revu le modèle de gouvernance (ex : la gouvernance du franchiseur composée entièrement de franchisés...), etc.

La distinction principale entre la franchise sociale et la franchise commerciale est la motivation : en franchise commerciale, l'objectif premier est le profit alors que le développement en franchise sociale vise avant tout à **maximiser l'impact social en touchant de nouveaux bénéficiaires sur de nouveaux territoires.**

## *Les questions juridiques de la franchise sociale en bref*

Le concept de « franchise sociale » est une proposition juridique, qui n'a fait, à ce jour, l'objet d'aucune définition juridique spécifique que ce soit au niveau textuel ou jurisprudentiel. Les acteurs pourraient avoir recours à différents outils juridiques pour développer un concept de franchise sociale. C'est pourquoi, la définition que nous retenons ici est **une définition qui peut mobiliser plusieurs outils juridiques**, incluant aussi bien un contrat de franchise commerciale qu'une marque collective, ou un contrat de partenariat.

Les acteurs ont d'ailleurs souvent recours à différentes formes juridiques, comme c'est également le cas dans le secteur à but lucratif, où il n'est pas rare de voir une première structuration du réseau au travers d'un contrat de partenariat lorsque le savoir-faire n'est pas suffisamment éprouvé - documenté avant d'évoluer vers un contrat de franchise commerciale.

En fonction du statut juridique de la structure porteuse, certains outils juridiques peuvent être plus pertinents et moins risqués. Le choix du statut juridique parmi ces différents outils peut être fait en fonction du degré d'importance du savoir-faire de la structure, de l'enjeu d'exclusivité sur un territoire et du niveau de contrôle qualité souhaité.



Source – Impact Lawyers

**Label** : savoir-faire éprouvé – pas de réelle exclusivité, elle découle du respect du cahier des charges pour l'obtention du label

**Réseau** : ne vise généralement pas à protéger leur savoir-faire ni à être exclusif, la vocation étant davantage de le partager et diffuser ;

**Fédération** : idem que pour le réseau, à la différence que l'exclusivité est plus forte dans une fédération, où un certain nombre de conditions existe pour en devenir membre ;

**Licence** : savoir-faire peut être éprouvé ou non : le contrôle qualité s'exerce généralement via un cahier des charges précis et il existe une dimension d'exclusivité relativement importante ;

**Franchise commerciale** : savoir-faire éprouvé et exclusivité territoriale ;

**Partenariat** : exclusivité accordée et savoir-faire éprouvé.

# 1

Si le franchiseur décide d'établir un contrat de franchise sociale sur la base d'un contrat de franchise commerciale, il devra y inclure les droits, obligations et responsabilités du franchiseur comme du franchisé. Ce contrat devra présenter la stratégie du réseau, détailler les moyens nécessaires pour lancer l'approche sur un territoire, etc. Aucune réglementation spécifique autre que le droit commun n'encadre cependant le contrat de franchise, à l'exception des obligations relatives à la phase précédant la signature de ce contrat, au cours de laquelle le franchisé doit avoir reçu un *Document d'Information Précon-*

*tractuelle (DIP)* avec un certain nombre de mentions obligatoires et un accompagnement du franchisé.

## Les principales caractéristiques de la franchise sociale

Répliquer son concept sous forme de franchise sociale vise à reproduire un modèle éprouvé d'entreprise d'utilité sociale sur un nouveau territoire. Il capitalise sur le fonctionnement et les principes clés du projet initial et permet d'éviter de « réinventer la roue ».

Voici ci-dessous une synthèse des différences entre divers outils juridiques. Pour retrouver l'analyse juridique complète, vous pouvez consulter le chapitre 4 page 82.

	Franchise commerciale	Partenariat	Licence de marque	Label	Réseau	Fédération
Droit d'entrée	Oui	Possible	Non	Possible	Possible	Non
Mise à disposition du savoir-faire	Oui, obligatoire	Non mais possible	Non	Non	Non	Possible
Exclusivité	Possible	Oui	Possible	Non	Possible	Oui
Non-concurrence	Possible	Possible	Possible	Non	Possible	Possible
Assistance et formation	Oui	Non	Possible	Possible	Oui	Oui
Gouvernance	Tête de réseau - pas de lien de subordination, respect du contrat de franchise, indépendance	Liberté entre les différents partenaires	N/A	Libre	Tête de réseau – pas de lien de subordination	Adhésion à des valeurs et principes communs, indépendance
Redevance	Différents modèles possibles (pourcentage du CA, fixe)	Différents modèles possibles (en volume, fixe)	Fixe ou variable	En général fixe	En général fixe	En général fixe
Rupture du contrat (hors cas de résiliation pour manquement)	Non renouvellement ou résiliation avec indemnité en général	Non renouvellement ou résiliation avec respect d'un préavis	Non renouvellement ou résiliation avec respect d'un préavis	Résiliation avec respect d'un préavis	Non renouvellement ou résiliation avec respect d'un préavis	Résiliation avec respect d'un préavis et indemnité possible



Il existe un certain nombre de caractéristiques et de principes clés d'une franchise sociale :

### Une solution d'utilité sociale

- Le concept du franchiseur vise à répondre à un problème social et/ou environnemental mal ou peu satisfait. La solution développée par le franchiseur a donc avant tout une finalité sociale et/ou environnementale. Celle-ci peut être interne (en recrutant des personnes en situation de fragilité ou d'exclusion par exemple) ou externe (en proposant des produits et services d'intérêt général, en ciblant des utilisateurs en situation de fragilité ou exclus par exemple).

### Un savoir-faire éprouvé

- Le franchiseur a développé un modèle d'organisation, des systèmes et process permettant de générer l'impact social et d'assurer la viabilité économique ;
- Le franchiseur a capitalisé et documenté son savoir-faire pour le transmettre aux franchisés de manière efficiente au travers d'un document complet (appelé manuel opératoire).

### Un accompagnement

- Ce savoir-faire substantiel est transmis du franchiseur au franchisé, en vue de réitérer la réussite du projet à impact social (formation, guides, etc.) ;
- Une formation au démarrage et une assistance continue sont délivrées au profit du ou des franchisés.

### Une indépendance

- Les organisations de la franchise sociale sont des structures indépendantes les unes des autres ;
- Les relations entre ces structures indépendantes (franchiseur et franchisé) sont formalisés; différents outils finan-

ciers peuvent être mobilisés pour une franchise sociale ;

- Le franchisé porte le risque. Il doit s'engager en connaissant les enjeux, opportunités et risques.

### Une approche adaptée à l'ESS

- L'objectif du franchiseur social étant de diffuser et répliquer son concept pour en démultiplier l'impact social sur les territoires, les franchises sociales intègrent les valeurs de l'ESS et adaptent le modèle de la franchise commerciale aux enjeux des structures de l'ESS. Cela peut s'illustrer dans le recrutement des franchisés, dans le modèle économique, dans la gouvernance, dans la transparence dans les relations entre franchiseur et franchisés, etc.

### Un réseau

- Pour que le réseau soit une franchise sociale, il est nécessaire qu'il y ait au moins une organisation indépendante (au moins un franchisé) qui suive le modèle de la tête de réseau ;
- Avec le partage de signes de ralliement, le réseau s'appuie sur une culture et une marque commune ;
- Une dynamique de réseau se met en place entre franchisés qui partagent des enjeux proches ; des connaissances et expériences sont échangées entre les membres du réseau ;
- Des méthodes d'évaluation systématiques, standardisées et des mesures de contrôle de la qualité et de l'impact social sont mises en place pour s'assurer de la conformité de la réplification du concept ;
- Le franchiseur mutualise certaines fonctions telles que la communication, potentiellement le plaidoyer et les partenariats nationaux ;
- Des évolutions du concept sont partagées au sein du réseau.

5. Dans le cas du recours à une forme juridique de contrat de franchise commerciale

Des documents d'information pré-contractuelle sont échangés entre franchiseur et franchisé pour que le franchisé puisse apprécier ce risque.

# 1 2 *Quels sont les avantages et inconvénients de la franchise sociale ?*

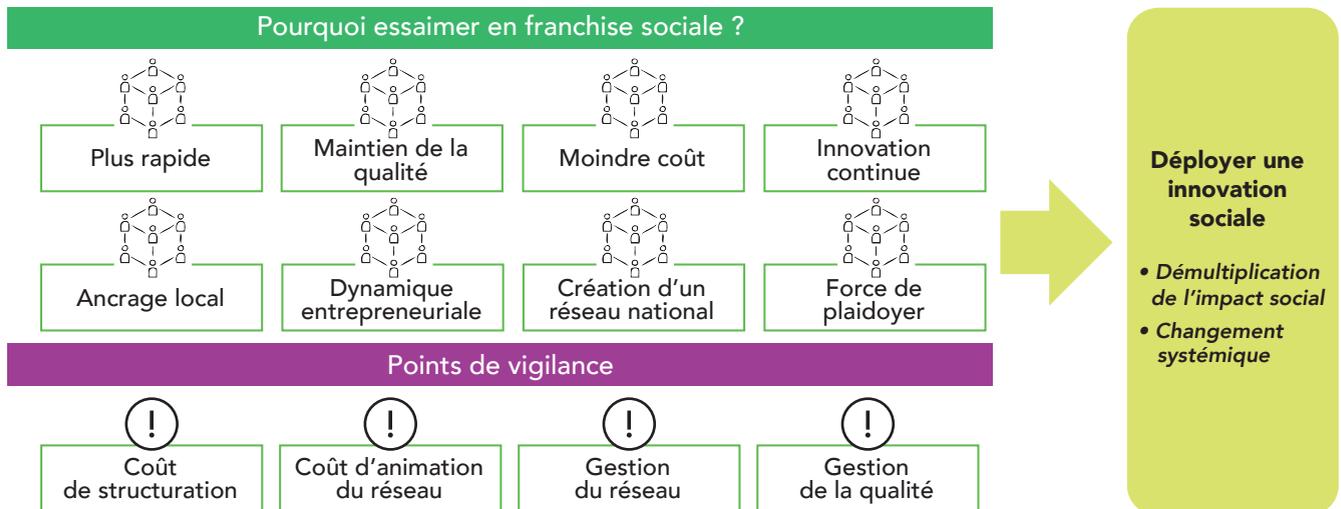
La franchise sociale peut présenter de nombreux avantages pour les différents types d'acteurs impliqués (franchiseurs, franchisés, bénéficiaires, collectivités, financeurs, etc.). Un argument majeur est celui de **répliquer rapidement, largement, et à moindre coût une innovation sociale. Un autre est d'allier un ancrage local fort avec un niveau de qualité homogène.**

La franchise sociale se veut être une formule d'essai-mage basée sur la **collaboration entre des acteurs** (franchiseur et franchisé). Elle permet de garantir l'impact social en **imposant un certain nombre de principes et de critères** aux franchisés (principes et/ou modalités d'action, standard de qualité, etc.). Elle implique également un certain nombre d'exigences qui peuvent freiner certains porteurs de projet à développer un réseau de franchise sociale ou à rejoindre un réseau de franchise sociale.

## *Les motivations pour essayer en franchise sociale (franchiseur)*

### LES AVANTAGES D'ESSAIMER EN FRANCHISE SOCIALE

- **Rapidité** : le modèle d'essai-mage en franchise sociale peut être plus rapide que si le développement est centralisé, puisqu'elle repose sur la dynamique entrepreneuriale des franchisés, dont la sollicitation peut émerger simultanément sur différents territoires.
- **Qualité** : la qualité de l'impact social est au cœur de la franchise sociale. Grâce au manuel opératoire formalisé et aux mécanismes d'accompagnement et



de contrôle qualité structurés, la franchise sociale est organisée pour essayer tout en maintenant la qualité, une image uniforme et une marque renforcée, quel que soit le territoire. Le degré de souplesse est défini par le franchiseur lors de l'élaboration de son manuel opératoire et de son contrat de franchise, qui précise les incontournables, les standards de qualité et les adaptations possibles aux territoires.

- **Coût** : la franchise sociale nécessite certes que le franchiseur investisse dans la formalisation de son savoir-faire et la systématisation de ses processus et systèmes, mais elle lui permet en contrepartie de répliquer son concept sur d'autres territoires à moindre coût. En effet, il n'a pas à porter l'investissement initial du lancement d'une unité sur un territoire, qui est porté par le franchisé. Ensuite au vu du nombre de franchisés, le franchiseur peut réaliser des achats « en gros », mutualiser des dépenses pour l'ensemble du réseau et faire des économies d'échelle. Ainsi la franchise sociale permet de partager les coûts de changement d'échelle entre le franchiseur et les franchisés. De plus, de par son ancrage local, la franchise sociale peut également permettre de mobiliser des ressources locales. Comme nous le verrons dans certaines études de cas, des franchiseurs peuvent choisir de porter une partie de l'investissement pour le lancement d'un site, mais ce n'est pas une modalité attendue dans ce système d'essaimage.
- **Innovation en continu** : le franchiseur transmettant l'ensemble de son savoir-faire au lancement, il se doit de continuer à innover pour améliorer les processus

et maintenir une proposition de valeur auprès des franchisés, afin qu'ils aient envie et un intérêt à rester dans le réseau. Parallèlement, les franchisés contribuent aux améliorations des pratiques et au développement d'innovations qui nourrissent l'ensemble du réseau.

- **Ancrage local** : le franchisé étant une structure locale portée par un entrepreneur social, il s'inscrit complètement dans un territoire ; cette inscription locale permet de comprendre les besoins du territoire, de mobiliser les réseaux locaux, et de s'appuyer sur une connaissance des écosystèmes existants. Cette organisation locale permet aux acteurs du territoire de s'impliquer dans la mise en œuvre de la solution localement et dans sa gouvernance.
- **Dynamique entrepreneuriale** : la franchise sociale est portée par une personne ou un collectif qui s'engage à répliquer l'approche ; elle permet au franchiseur de s'appuyer sur la capacité entrepreneuriale d'un porteur de projet local (ou d'un collectif) et lui évite de devoir gérer des opérations et des équipes salariées localement en direct.
- **Création d'un réseau national** : étant un réseau d'acteurs menant des actions similaires sur les territoires, la franchise sociale permet aux entrepreneurs sociaux de la franchise de pouvoir bénéficier de la force d'un réseau, avec l'échange de pratiques, l'appui entre pairs et une notoriété dépassant la somme des visibilitées individuelles. La force du réseau est également de permettre de nouer des partenariats plus ambitieux que ne pourrait le nouer chaque acteur individuellement (financement, fournisseurs...).

■ **Force de plaidoyer** : avec une implantation et une approche similaires sur divers territoires, le réseau peut mesurer son impact social avec des indicateurs identiques. Cette mesure consolidée sur un réseau de différentes unités renforce sa crédibilité et sa légitimité à influencer les politiques publiques.

### LES INCONVÉNIENTS D'ESSAIMER EN FRANCHISE SOCIALE

■ **Exigence de structuration** : afin de réussir sa franchise sociale, le franchiseur doit investir du temps et des moyens pour construire la franchise : documenter son savoir-faire, ses systèmes et processus, structurer juridiquement la franchise, développer un parcours d'intégration et d'accompagnement dans la durée des franchisés, développer des outils communs... Le montant de l'investissement varie grandement d'une structure à une autre ; au niveau européen, l'investissement nécessaire a été estimé à 150 000 € sur 5 ans<sup>6</sup>, mais pourra être très différent d'une franchise sociale à l'autre.

■ **Animation du réseau** : le franchiseur doit investir dans l'animation du réseau et l'assistance technique aux franchisés dans la durée. Le franchiseur doit en effet pouvoir apporter de la valeur au-delà de la formation initiale pour que les franchisés réussissent leur développement et aient un intérêt à rester dans le réseau. Ce coût est plus important que dans un système de dissémination / open source.

■ **Gestion du réseau** : les franchisés étant des structures indépendantes, le franchiseur ne peut imposer des changements, mais doit exercer ses talents d'influence et de conviction pour inciter ses franchisés à mettre en place d'éventuelles innovations et évolutions dans l'approche. Ceci peut prendre du temps et des ressources.

■ **Gestion de la qualité** : les franchisés étant des structures indépendantes, le franchiseur a un contrôle moins important sur la qualité de service/produit et de l'impact social en résultant, que dans un système centralisé. Ainsi un risque réputationnel peut se poser si un membre du réseau de la franchise sociale ne respecte pas les procédures et systèmes et n'atteint pas les standards attendus.

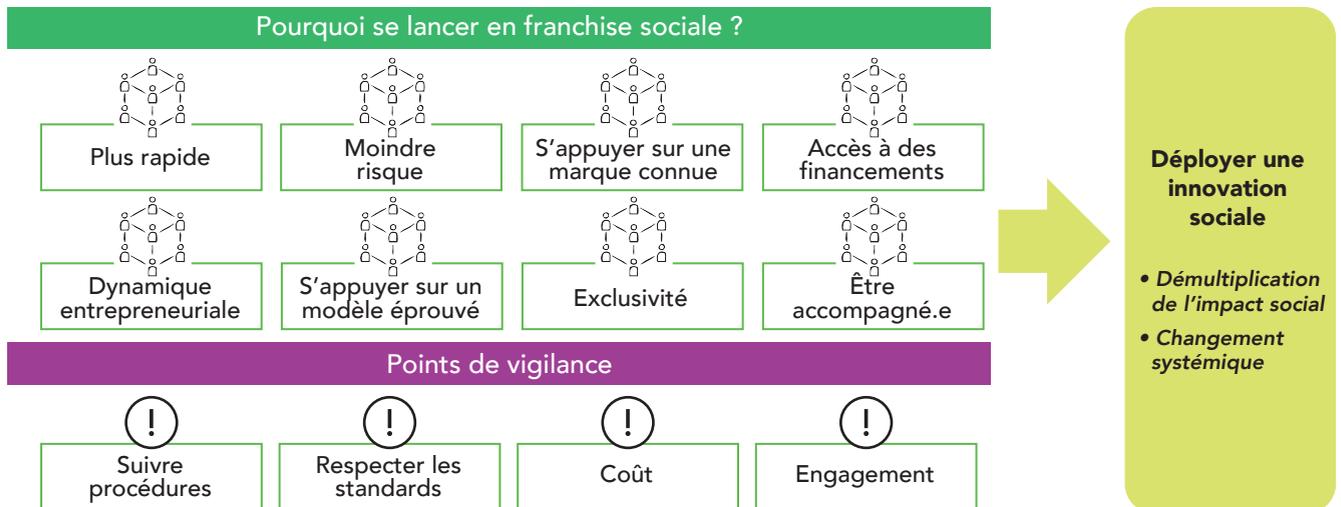
### *Les motivations pour rejoindre une franchise sociale (franchisé)*

Intégrer une franchise sociale attire de nombreux porteurs de projet qui souhaitent déployer une solution à un enjeu social. En effet, qu'ils n'aient pas « L'IDÉE » ou qu'ils souhaitent développer une structure sans se sentir seuls, en rejoignant une franchise sociale, ils peuvent s'appuyer sur une approche existante et être accompagnés pour réussir tout en conservant une dynamique entrepreneuriale.

6. « Social franchising – Obtaining higher returns from investments for jobs in Social Enterprises »  
S. Bartilson, European Social Franchising Network, 2012

## LES AVANTAGES DE REJOINDRE UNE FRANCHISE SOCIALE

- Rapidité** : le modèle d'approche ayant déjà été testé, éprouvé et consigné dans un manuel opératoire, le franchisé part avec une base solide pour lancer un projet rapidement. Cela évite de devoir « réinventer la roue ». De plus, le franchisé peut s'appuyer sur des fonctions support proposées par le franchiseur (gestion des partenariats nationaux, achat groupé de produits, etc.) et se concentrer sur le développement de son cœur de métier.
- Risque** : bénéficiant du retour d'expérience du franchiseur et d'autres franchisés, le franchisé peut éviter de refaire des erreurs et s'appuyer sur les facteurs clé de réussite. De plus, il est accompagné par le franchiseur social pour le lancement et tout au
- Marque** : le franchisé peut s'appuyer sur une marque existante, ce qui lui permet de capitaliser sur la reconnaissance de la qualité des acteurs du réseau.
- Accès à des financements** : le modèle ayant été éprouvé et la marque étant connue, il peut être plus facile pour le franchisé social de convaincre des financeurs et investisseurs à impact de s'engager que si le porteur de projet lançait une nouvelle initiative sans antériorité.
- Dynamique entrepreneuriale** : le franchisé conserve son indépendance pour développer sa structure localement, dont il est entièrement responsable.



- **Exclusivité/ quasi exclusivité sur un territoire :** dans de nombreux cas, la franchise sociale s'accompagne d'une exclusivité ou quasi exclusivité sur le territoire.

### LES INCONVÉNIENTS DE REJOINDRE UNE FRANCHISE SOCIALE

- **Suivi des procédures et systèmes :** le franchiseur social a élaboré un manuel opératoire que les franchisés doivent suivre. Celui-ci peut être plus ou moins détaillé, toutefois les procédures et systèmes inscrits doivent être suivis par le franchisé qui ne peut s'en déroger.
- **Respect des standards :** afin d'atteindre l'impact social attendu et d'avoir un modèle économique pérenne, le franchiseur a défini des standards de qualité à respecter ; le degré de précision de ceux-ci peut être très différents en fonction des franchises sociales, toutefois il est attendu des franchisés qu'ils atteignent ces standards.
- **Coût :** pour que la franchise sociale soit pérenne et que les coûts de formation et d'accompagnement soient couverts, il est souvent demandé aux franchisés de contribuer aux frais du franchiseur, via des frais d'entrée et/ou une redevance annuelle, ce qui constitue un coût pour le franchisé.
- **Engagement :** le contrat de franchise sociale s'étend souvent sur plusieurs années (même si certaines franchises sociales décident de périodes plus courtes). Ainsi le franchisé s'engage dans une

relation de long terme avec le réseau de franchise sociale. Certains contrats peuvent même stipuler qu'il est interdit d'exercer une action dans un champs similaire à l'issue du contrat de franchise sociale si celui-ci devait être rompu.

### *Être partie prenante d'une franchise sociale*

Pour les **usagers, bénéficiaires ou clients**, la franchise sociale permet de créer une confiance et une garantie que la qualité de service/produit sera similaire quel que soit le territoire.

Pour les **partenaires financiers et institutionnels**, la franchise sociale permet de capitaliser sur un concept qui a un impact social démontré et un modèle d'intervention éprouvé, de diminuer le risque d'investissement dans de nouveaux territoires en ayant l'assurance de l'accompagnement du franchisé par le franchiseur, tout en ayant un acteur ancré localement qui développe une structure en phase avec les réalités du territoire.

# 1 Quel paysage autour de la franchise sociale ?

## 3

Il existe différentes formes de franchise sociale : la franchise peut être portée par une organisation ou par un entrepreneur individuel ; si elle est portée par un entrepreneur individuel (micro-entrepreneur), la franchise est appelée **micro-franchise**. Si elle est portée par une organisation, mais ne concerne pas

l'ensemble des activités de l'organisation, dans ce cas, elle est appelée une **franchise fractionnelle**.

## La micro-franchise

L'une des formes de franchise sociale les plus connues aujourd'hui est celle de la **micro-franchise**. Concept répandu en France par l'Association pour le Droit à l'Initiative Economique (Adie)<sup>7</sup>, il permet **d'offrir à des entrepreneurs individuels (micro-franchisés) des activités «clés-en-main» simples et accessibles**, qui peuvent être développées au sein d'un réseau et avec l'appui du franchiseur solidaire. Elle permet au franchiseur de développer son activité sur le territoire à une échelle locale en se reposant sur un réseau de micro-entrepreneurs indépendants. Cette forme de franchise sociale est également la plus répandue dans **les pays en développement**.

L'impact social recherché dans le cas de la micro-franchise est souvent la **création d'emploi** pour le franchisé (cas des micro-franchises de l'Adie) mais peut aussi être **l'impact social des activités**, comme c'est le cas pour **Living Goods**, qui a développé un réseau de micro-franchises où des femmes micro-entrepreneures vont à la rencontre des familles pour sensibiliser à l'hygiène - santé et pour vendre des produits vitaux (moustiquaires, traitement contre les diarrhées, etc.).

7. <https://www.adie.org/nos-actions/microfranchise-solidaire>

L'Adie définit la micro franchise selon les critères suivants :

- **Accessibilité financière** : le plan de financement global doit être inférieur à 10K€ pour devenir micro franchisé ;
- **Métier accessible** : aucun diplôme ne doit être requis pour devenir un micro franchisé ;
- **Niveau de revenus** : une rémunération moyenne à hauteur du SMIC/mois est souhaitée à la fin de la première année pour les micro-franchisés ;
- **Profil du partenaire** : les partenaires (tête de réseau – entreprise partenaire, Adie, micro-franchisés) doivent être alignés en matière de valeurs et de vision.

Pour développer la micro franchise en France, l'Adie crée en 2009 une structure dédiée à la micro franchise solidaire, qui :

- Identifie et modélise des projets de micro franchise solidaire avec les grandes entreprises ou entrepreneurs partenaires (mise

en place d'une équipe projet commune) ;

- Lance des pilotes opérationnels pour tester et affiner les modèles d'activité ;
- Accompagne le déploiement national des réseaux de micro franchise ;
- Communique sur la micro-franchise solidaire et fait connaître ses opportunités de création d'emplois.

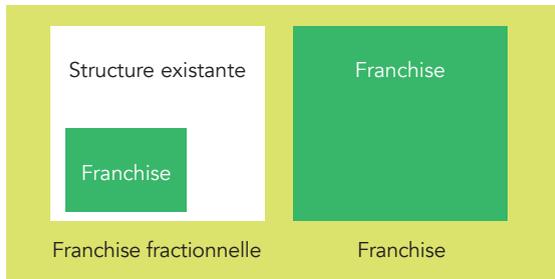
Le fonds d'investissement Adie Microfranchise Solidaire Investissement est également créé en 2011 pour apporter les fonds nécessaires au développement de ces réseaux, via une prise de participation en capital dans les projets déployés.

Aujourd'hui, **350 micro-franchisés ont rejoint les 5 réseaux développés par l'Adie** :

Chauffeur&Go, La Microfranchise O2 Adie, Mon Coursier de Quartier, Mon Assistant Numérique et Cyclofix. L'objectif est de créer 10 à 12 filières de micro franchise solidaire, avec un potentiel de création de 3 000 emplois à horizon 10 ans.

## La franchise fractionnelle

La franchise sociale peut être l'activité principale du franchisé ou une partie de ses activités. Dans le second cas, il s'agit d'une **franchise fractionnelle**.



Les franchises sociales fractionnelles sont très répandues. Elles permettent de s'appuyer sur des acteurs existants qui développent les activités du franchiseur. Une étude<sup>8</sup> indique que la majorité des franchises dans le secteur de la santé – dans lequel le modèle

de franchise sociale est très développé à travers le monde – sont en franchise fractionnelle.

### Les avantages d'une franchise fractionnelle sont multiples :

- La structure existe déjà et le franchiseur n'a pas besoin d'appuyer le franchisé dans la création d'une entité juridique ;
- Le porteur de projet a déjà des compétences en gestion d'une structure ;
- Une mutualisation des coûts des fonctions support peut être envisagée (comptabilité, RH etc.).

### Les défis rencontrés dans le cadre d'une franchise fractionnelle méritent d'être anticipés :

- Difficulté d'avoir plusieurs marques (structure existante et franchise) ;
- Possible dilution de l'intérêt pour le réseau en cas de difficulté ou de changement d'orientation stratégique de la structure franchisée ;

- Représentation des franchisés au sein du réseau de franchise sociale plus difficile (représentation par le porteur de projet de la franchise qui est plus au fait des réalités de la franchise mais a moins de capacité de décision ou par le dirigeant de la structure qui a les capacités de décision, mais peut-être plus éloigné de la réalité de l'activité franchisée).



### Franchise fractionnelle dans la santé

*Dans de nombreux pays du Sud, les acteurs privés jouent un rôle déterminant pour permettre l'accès aux soins de santé primaire des populations. Toutefois, les systèmes d'accréditation et d'accompagnement de ces acteurs ne sont pas toujours très structurés. La création de réseaux de franchise sociale permet alors à ces acteurs d'avoir accès aux équipements médicaux nécessaires et de bénéficier de formations en continue pour proposer des services de santé de qualité et accessibles au plus grand nombre. Dans le cadre de la franchise, les structures franchisées acceptent de recevoir des visites de contrôle régulièrement pour confirmer la conformité des pratiques cliniques et de gestion par rapport aux standards du réseau.*

*C'est le cas par exemple de « Top Réseau » à Madagascar, qui est un réseau développé depuis 2001 par l'ONG PSI. Initialement lancé pour améliorer la santé de la reproduction des adolescents, Top Réseau est ensuite devenu un réseau de médecins de famille, avec plus de 200 centres franchisés sur 44 districts.*

*Dans le cadre des réseaux de franchise sociale dans le secteur de la santé, des réseaux se développent sur certaines spécialisations / types de services (santé maternelle et reproductive, ophtalmologie...) ; ce sont ces services qui rentrent dans le cadre de la franchise fractionnelle. Les études réalisées par the Social Franchising for Health en 2015 montrent que sur les 64 programmes en franchise sociale répertoriés dans les pays à moyens ou faibles revenus, 53 l'étaient en franchise fractionnelle.*

8. Clinical Social Franchising Compendium, by UCSF and Social Franchising for Health <http://sf4health.org/sites/sf4health.org/files/wysiwyg/Clinical%20Social%20Franchising%20Compendium%202015-nov.pdf>

# 2

## Les Études de Cas

- Simplon ..... p. 21
- Réseau des Accorderies ..... p. 30
- La Ruche ..... p. 37
- Diotontolo ..... p. 45
- PIMMS ..... p. 54
- Generika Drugstore ..... p. 61

*Note : afin de mieux appréhender les pratiques des franchises sociales, donner la parole aux acteurs engagés dans des réseaux permet un décryptage intéressant. Dans chacun des exemples de franchises sociales présentés, il est à noter que le franchiseur a développé une approche spécifique, en phase avec son projet, sa théorie du changement, sa stratégie de changement d'échelle, ses opportunités et ses contraintes. Les franchiseurs ont ainsi utilisé divers outils juridiques, structuré des parcours*

*d'accompagnement spécifiques et pensé leur réseau en fonction de leurs valeurs.*

*Ces exemples sont aussi bien français qu'internationaux, portés aussi bien par des structures associatives avec un modèle subventionné que par des structures à impact social avec un modèle commercial, soulignant le fait que la franchise sociale peut être une stratégie de réplication pour une large palette d'organisations.*

# 2

LES ÉTUDES DE CAS

# SIMPLON

.CO



## Concept

**S**implon.co est un réseau de fabriques sociales du numérique qui utilise la **technologie** comme **levier d'innovation sociale** afin de permettre à des publics éloignés de la formation et/ou de l'emploi de devenir les talents de demain.

Entreprise sociale agréée Entreprise Solidaire d'Utilité Sociale (ESUS), Simplon.co propose des formations gratuites aux métiers du numérique en tension.

Sans prérequis d'âge ou de niveau de formation, les participants sont prioritairement des jeunes demandeurs/ses d'emploi ou en sous-emploi et des jeunes des quartiers prioritaires. La parité homme/femme est visée. Simplon.co est labellisé "French Tech", "La France S'Engage" et "Grande École du Numérique" pour certaines de ses formations. Frédéric Bardeau, son Président, est fellow Ashoka.

Structure organisationnelle	Date de création Simplon	Avril 2013
	Statut juridique	Entreprise sociale SAS agréée ESUS
	Nombre de clients/bénéficiaires	Jusqu'en 2017 : 1 540 personnes formées, dont 79% sont des demandeurs d'emplois, 63% de niveau bac ou inférieur, 75% de sorties positives (en contrat de travail, reprise d'études ou création d'entreprise)
	Couverture géographique	<b>France</b> : 9 régions ; <b>International</b> : Roumanie, Afrique du Sud, Colombie, Côte d'Ivoire, Mali, Liban, Belgique, Italie, Sénégal
	Budget du réseau Simplon	11,6 M€ en 2017 - 2018
	Budget moyen d'une Fabrique	200 000€ en 2017
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2014
	Unités de franchise	Une vingtaine en France, 5 à l'étranger (+ 20 en cours d'ouverture début 2018)
	Unités en propre	20 unités portées directement par Simplon
	Modalités contractuelles	Convention de partenariat et contrat de licence de marque
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	• En fonction du modèle de franchise adopté, paiement par an allant de 10K€ à 40K€ voire autour de 100K€ pour la "méta-franchise".
	Modalités de transferts de connaissances et compétences	En fonction de l'offre de franchise choisie : • Accompagnement intensif sur 1 an puis suivi plus léger (différentes 'offres') • Transmission d'un 'toolkit mode d'emploi' • Rendez-vous physiques ou téléphoniques réguliers
Avantages de la franchise sociale Simplon	Pour le franchisé	Bénéfice de la marque et du savoir-faire (ingénieries projet et financement, recrutement, formation, placement) pour réussir à créer rapidement sa Fabrique, en bénéficiant de l'expérience de Simplon et en évitant les erreurs
	Pour le franchiseur	• Rapidité de déploiement de l'impact social • Source de revenus

## Contexte

Créé en avril 2013 en France, Simplon naît du constat qu'il y a d'un côté un manque de profils adaptés pour pourvoir des postes liés au numérique dans les entreprises, et de l'autre, un nombre important de demandeurs d'emploi aux compétences et capacités laissées en jachère. Le pari des co-fondateurs de Simplon est simple : transformer les décrocheurs en développeurs. Pour cela, ils s'inspirent et adaptent le modèle des « *bootcamps* » venu des Etats-Unis pour proposer en France des formations gratuites au multi-codage, exclusivement réservées aux personnes éloignées de l'emploi. Ces personnes sont prioritairement des jeunes femmes et hommes issues de quartiers populaires, mais peuvent aussi être des réfugiés, des seniors sans qualifications, etc. Les formations sont intenses sur une durée de 6 mois, à l'issue de laquelle les participants obtiennent une certification de niveau 3 ou 4 pour ceux qui ont le bac, ou une attestation de formation qualifiante pour ceux qui ne l'ont pas.

Pour les fondateurs, la gratuité des formations est essentielle pour générer l'impact souhaité auprès des bénéficiaires cibles. Or, très vite, cette approche pose la question de la pérennité du modèle : pour mener à bien les formations, les coûts logistiques et humains sont importants, pour le matériel individuel (ordinateur fourni à chaque participant), l'espace de travail, les formateurs, etc. Les fonds propres des co-fondateurs ne peuvent représenter une solution de long terme suffisante et il devient urgent de trouver des sources alternatives de revenus. Simplon développe alors différentes activités pour mobiliser des

ressources au-delà des subventions, notamment via des prestations de services.

Dans le même temps, Simplon bénéficie d'une forte visibilité médiatique. Très vite, alors même que la première année de formation n'est pas achevée, plusieurs acteurs approchent les co-fondateurs pour répliquer le modèle Simplon sur leurs territoires. Flatté par cet intérêt et ses demandes, mais n'ayant pas les moyens de financer l'essai-mage, Simplon propose à ces porteurs de projet de leur transmettre son savoir-faire moyennant une contribution de leur part. Et c'est ainsi que commencent les premiers essais-mages du projet : reposant sur la confiance avec les acteurs et sans contractualisation formelle, les équipes de Simplon transmettent en quelques mois l'ensemble du concept et de leur savoir-faire à de nouveaux porteurs. Mais les attentes réciproques ne sont pas partagées par tous : certains des acteurs ayant répliqué le modèle ne font pas de retours voire n'honorent pas leur contribution une fois le savoir-faire maîtrisé. C'est un dur revers pour les fondateurs, qui n'avaient pas anticipé ces divergences et voient leur modèle d'essaimage naissant déjà mis à mal. Ils sauront toutefois en tirer des leçons pour la suite, notamment concernant l'importance de protéger juridiquement leur savoir-faire et de prendre le temps d'analyser les acteurs souhaitant répliquer le projet sans vouloir aller trop vite.

## Lancement en franchise sociale

Fort des apprentissages de ces débuts délicats de réplification, Simplon devient lauréat du programme La

France S'Engage en 2014. Ce programme national a vocation à identifier, mettre en valeur, soutenir et faciliter l'extension d'initiatives socialement innovantes, en permettant à des projets isolés mais prometteurs de changer d'échelle grâce à un soutien actif des pouvoirs publics. La France S'Engage représente une aide conséquente pour Simplon : le soutien financier du programme permet notamment de préparer et structurer le déploiement de Simplon dans les régions, en



### Quelle est la définition de la franchise sociale pour Simplon ?

« Pour Simplon, la franchise sociale est un levier, ça n'est ni une fin, ni une panacée, mais une étape nécessaire et intéressante dans le chemin sans fin vers toujours plus d'impact social. » – Frédéric Bardeau, co-fondateur de Simplon.co

couvrant le recrutement de trois coordinateurs à plein-temps. La stratégie d'essai-image est double avec le développement de structures en propre (portées par Simplon) et de structures franchisées.

En 2014-15 Simplon décide de créer le pôle 'Nouveaux Territoires', afin de structurer la réplique de son modèle dans les régions. Les trois personnes recrutées dans cette équipe (qui sont aujourd'hui sept) réalisent alors un travail de :

- **Capitalisation** pour formaliser l'ingénierie pédagogique et financière du projet, capitaliser sur les formations réalisées, etc. Des sprints de capitalisation (échanges de pratiques et retours d'expériences) auprès des écoles du réseau et hors réseau sont effectués.
- **R&D** de la transmission pour différencier ce qu'il est possible de changer dans le projet pour s'adapter localement de ce qui relève de l'incontournable, du « must-have ». Par exemple, les incontournables

incluent le fait d'avoir une offre gratuite et une promotion comprenant au minimum 30% de femmes, des diplômés et des non diplômés, des chômeurs et avec une mixité intergénérationnelle. A contrario, le statut du porteur de projet, les modalités d'usage de la marque ou le financement ne sont pas imposés. Pour ce qui est de la méthodologie pédagogique, il s'agit de réfléchir aux meilleures modalités de transmission du savoir et savoir-faire pour créer le format optimal des formations.

- **Sélection** : établir un profil type, un portrait-robot du franchisé, apparaît comme un facteur clé de réussite de la réplique. Il a ainsi été identifié qu'avoir une culture tech, une connaissance du secteur de l'ESS ainsi que des compétences en ingénierie financière étaient nécessaires pour répliquer le projet de Simplon sur un nouveau territoire.

Moins d'un an après la première édition du programme La France S'Engage, en septembre 2015, le gouvernement crée le label Grande École du Numérique visant le développement d'apprentissages innovants aux métiers du numérique, et favorisant par ce biais l'insertion professionnelle des jeunes sans emploi ni formation. Ce label, que Simplon a contribué à créer, soutient significativement la réalisation de formations : Simplon passe de 5 formations délivrées en 2014 à près de 50 délivrées par environ une trentaine de Fabriques différentes en 2017. Du fait du nombre important de formations réalisées par les Fabriques de Simplon, ce dernier constitue aujourd'hui le plus grand réseau labellisé Grande École du Numérique, le plus inclusif au regard de son cahier des charges

(NEET<sup>9</sup> issus de Quartiers Prioritaires de la Ville, femmes, etc.) et un des plus performants en termes de sorties positives.

## Modalités de la franchise sociale

### LES TROIS OFFRES POUR LES FRANCHISÉS SOCIAUX DE SIMPLON

Le pôle 'Nouveaux Territoires' de Simplon ne proposait initialement qu'une forme de franchise : l'offre *Set up*. Mais, le constat est que cette seule offre privait Simplon de l'agilité et de l'adaptation nécessaires à son essaimage au vu des divers besoins des porteurs de projet et de leur état d'avancement. Ainsi, deux autres offres complémentaires ont vu le jour pour les franchisés : les offres *Network* et *Full Stack*.

#### ■ L'offre « Set Up » :

**Objet :** cette offre s'adresse aux acteurs souhaitant être accompagnés de manière globale pour créer leur Fabrique Simplon. Le franchisé bénéficie alors d'un accompagnement dès le début pour monter le projet : co-identification des besoins du territoire, montage juridique et financier, ingénierie de financement, co-recrutement de l'équipe pédagogique et des apprenant.es, sourcing des débouchés, etc. Un transfert complet des outils et ressources indispensables de Simplon (boîtes à outils), de même qu'un transfert de compétences (formation de formateurs) ainsi qu'un

accompagnement au quotidien sur-mesure, sont réalisés. L'acteur peut accéder à la plateforme de gestion de la formation Simplonline et devient un membre permanent du réseau Simplon.co.

Afin de mutualiser les bonnes pratiques des différentes écoles, des échanges hebdomadaires sont prévus entre d'une part l'ensemble des formateurs des écoles du réseau et d'autre part l'ensemble des chargés de promotions.

#### Conditions :

- L'usage de la marque / charte graphique de Simplon peut être adapté aux « couleurs locales ». Les franchisés peuvent appeler leur fabrique du nom original « Simplon » mais peuvent aussi choisir de l'appeler d'un autre nom ; dans ce cas ils doivent faire figurer la mention « *powered by Simplon* ».
- Il a été jugé que le statut juridique du porteur de projet (personne morale) n'est pas un critère important. Dans le réseau aujourd'hui, la typologie des porteurs de projet est donc plutôt diversifiée (Entreprises sociales, agglomérations, Ecoles de la deuxième chance etc.). Aucune entreprise à but lucratif non ESS ne fait toutefois partie du réseau.

#### ■ L'offre « Network » :

**Objet :** cette offre s'adresse aux acteurs indépendants et autonomes, ayant un besoin modéré d'accompagnement. Sont mis à leur disposition une boîte à outils de gestion de projet, des documents de veille du secteur (législation, appel à projets...) de même qu'un accompagnement personnalisé d'une ½ journée à leur arrivée. Ils ne rentrent pour autant pas dans le réseau

9. NEET (Neither in Employment nor in Education or Training) : classification sociale d'une certaine catégorie de personnes inactives, qui comprend les personnes âgées entre 15 et 24 ans étant soit en recherche de travail, soit ayant quitté précocement le système éducatif et ne parvenant pas à s'insérer sur le marché du travail, faute de qualification et de compétences adéquates

Simplon.co, les interactions sont légères et leurs résultats d'impact ne sont pas comptabilisés dans les indicateurs du réseau national Simplon.co. Cette offre est souvent celle qui suit l'offre « set up » par les franchisés, pour leur 2<sup>e</sup> ou 3<sup>e</sup> année dans le réseau.

**Conditions :** l'usage de la marque / charte graphique de Simplon est interdite : il est seulement possible de faire apparaître la mention « membre du réseau *Simplon* ».

### ■ L'offre « Full Stack » :

**Objet :** cette offre s'adresse aux acteurs souhaitant répliquer l'ensemble du modèle de Simplon - et pas seulement les Fabriques (les écoles de formations). En effet, Simplon développe d'autres métiers au-delà des Fabriques pour renforcer son modèle économique et son impact social. Simplon a développé et transmet à ses franchisés « Full Stack » par exemple :

- **Simplon Prod**, agence web accompagnant la transformation digitale des structures de l'Economie Sociale et Solidaire en favorisant l'insertion d'apprenants des formations Simplon.co,
- **Prestations évènementielles**, avec l'organisation de hackathons ou autres événements à destinations d'enfants, ou de salariés, pendant lesquels des développeurs Simplon se mettent à disposition des clients pour résoudre leurs défis,
- **Simplon Corp**, offre d'accompagnement des salariés dans le cadre de la transformation numérique des organisations (acculturation des dirigeants et managers, accompagnement des organisations syndicales, socle de compétences numériques,

formation up/re-skilling, plans de sauvegarde de l'emploi et antennes de reclassement, revitalisation).

L'offre « Full Stack » permet une transmission de l'ensemble des savoir-faire de Simplon en tant qu'entreprise sociale. L'accompagnement comprend : l'assistance à maîtrise d'ouvrage stratégique, la participation au recrutement et à la formation, le montage des activités (Crop, Prod), le transfert de compétences (ingénierie pédagogique, gestion des ressources humaines, gestion de projet), l'apport d'affaires, etc.

Cette offre permet aux franchisés de franchiser eux-mêmes à d'autres franchisés de la zone territoriale. C'est par exemple le cas d'acteurs en Belgique, Sénégal, Maghreb, Moyen-Orient qui développent leur propre système de franchise dans leurs régions respectives mais également d'acteurs "têtes de réseau" comme FACE et ses clubs, d'organisations de l'éducation populaire, de l'Insertion par l'Activité Economique ou encore d'organismes de formation ou d'accompagnement (BGE).

**Conditions :** l'usage de la marque et de la charte graphique de Simplon est possible directement ou via des mentions de type : « powered by *Simplon* »

### FIN 2017 :



- Le réseau Simplon compte : 15 franchisés « Set Up », 5 franchisés « Network » et 5 franchisés « Full stack ».
- Le taux de reconduite des franchisés au sein du réseau d'une promotion à une autre (dans la même offre ou dans une autre) est de 80 à 90%.

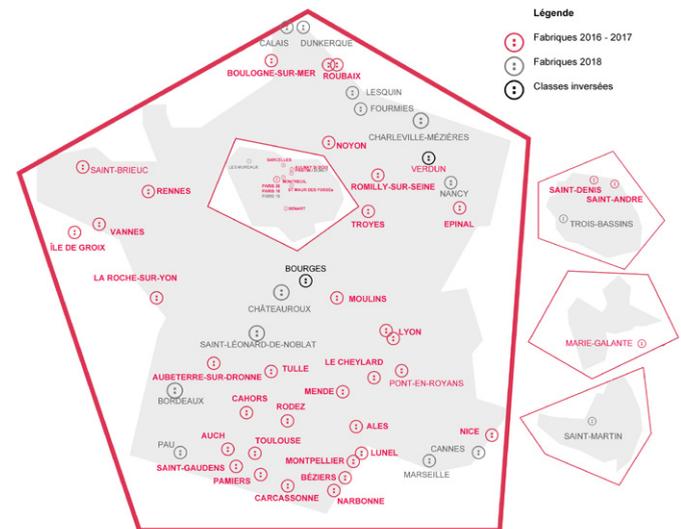
## LE PARCOURS DU FRANCHISÉ

Le parcours du franchisé diffère en fonction de l'offre choisie, mais il suit en général les étapes suivantes :

- Le porteur de projet passe un **processus de sélection** auprès des équipes Simplon, pour évaluer s'il a les compétences requises pour mener à bien le projet.
- Une **contractualisation** (licence de marque et convention de partenariat) a lieu entre les deux parties.
- Les équipes de Simplon **accompagnent** le porteur de projet :
  - Transmission progressive des documents, des éléments visuels (charte graphique, etc.). Il est intéressant de noter que l'ensemble des ressources n'est pas transmis directement, pour donner le temps à la personne de s'approprier les connaissances mais aussi pour construire la relation entre les deux parties.
  - Accompagnement par les équipes de Simplon dans le montage juridique et financier, la levée de fonds, le co-recrutement des formateurs, des participants, la communication, etc.
  - Formation délivrée par les équipes de Simplon aux formateurs et chargés de promotion, pour délivrer les techniques de la formation.
- Les membres de la nouvelle Fabrique nouent des liens avec les **autres membres** du réseau :
- Via le slack commun, qui rassemble l'ensemble des membres du réseau Simplon. Ils peuvent ainsi interagir en toute fluidité avec les membres des autres Fabriques.
- Via des réunions hebdomadaires respectivement pour les formateurs et les chargés de promotion – porteurs de projet entre eux. Ces réunions ont vocation à encourager l'échange de pratiques, la remontée de retours d'expériences, etc.

- Les Fabriques ayant contractualisé une offre *set up* peuvent ensuite **basculer** vers une offre *network* les années suivantes, lorsqu'ils sont davantage autonomes. Ils bénéficient alors toujours d'interactions, mais plus légères, avec Simplon et le réseau.
- Les membres du réseau le sont **à vie** : ils sont considérés comme des alumni du réseau, pouvant être sollicités par des nouveaux membres. Le sentiment d'appartenance est par ce biais renforcé.

Ci-dessous une vue d'ensemble des Fabriques de Simplon :



## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

Comme expliqué plus haut, la gestion et l'accompagnement des franchisés se fait majoritairement par



### Qu'en disent les franchisés ?

« Nous voulions trouver une formation qui permettrait rapidement de générer un maximum de développeurs web. Après avoir évalué plusieurs formations, nous avons opté pour Simplon, qui avait une expérience significative, des chiffres très positifs en termes de sorties positives et une formation en cycle court en mode startup, qui nous intéressait beaucoup. » – Cédric Swaelens, COO de Be Code (Belgique)

le pôle 'Nouveaux Territoires'. Ce dernier gère ainsi la plupart des franchisés mais aussi 15 antennes que Simplon détient en propre. Pourtant, les franchisés de certains territoires sont parfois directement gérés par les Directeurs des territoires. Dans ce cas, des échanges réguliers ont lieu entre les Directeurs des territoires et le pôle Nouveaux Territoires, qui vient les appuyer dans la gestion de leurs franchisés si besoin. Les interactions se font en bilatéral : des synchronisations hebdomadaires sont faites concernant les formateurs et les questions pédagogiques, et d'autres sont faites avec les chargés de médiation emploi pour traiter de l'ensemble des problématiques "non pédagogiques" des franchisés (financement, recrutement, certification, placement et insertion professionnelle, lien avec les entreprises, qualité, etc.)

L'objectif à terme est de développer une coordination et complémentarité plus importante entre les antennes en propre et les franchises ; les antennes en propre devenant des pôles régionaux pouvant assurer un accompagnement et un suivi des franchisés dans leur région respective. Le principe de subsidiarité a donc vocation à se renforcer.

De plus, suite à ce développement fort en franchise sociale, une question qui peut se poser concerne le maintien des franchisés existants au sein du réseau. En effet, **quel est l'intérêt à moyen - long terme pour un franchisé de rester dans le réseau de Simplon ?**

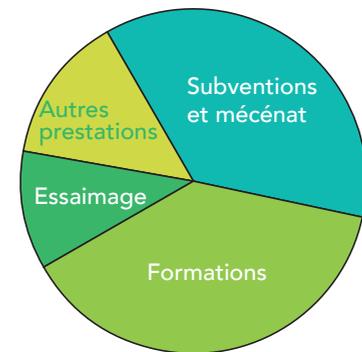
Cela dit, aujourd'hui le taux de sortie est estimé entre 10% et 20% en moyenne, et le 'cycle de vie' d'un franchisé à 3 ans.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE SOCIALE

En 2017-2018, le fonctionnement du réseau Simplon est basé sur des ressources financières provenant de différentes sources :

- **Activités génératrices** de revenus (65% du CA)
  - Prestations de formation (en propre, franchise, Corp), production et événements divers
  - Redevances des franchisés (environ 15% du budget total)
- **Subventions** (35% du CA)

Répartition des produits d'exploitation en 2018



Source – Simplon

## Perspectives et évolutions

Simplon a parcouru du chemin depuis 2013. Initialement principalement financé avec des subventions publiques et du financement participatif, Simplon est parvenu progressivement à diversifier ses activités pour renforcer l'impact et permettre un modèle économique hybride (développement de Simplon Prod, NUMERIK\_EA, Digiskills, prestations événementielles). Malgré ces activités, 500 000€ de dettes se sont accumulées depuis 2013 pour financer l'activité. Ainsi, une levée de fonds de 4,75 millions d'euros a été réalisée en mars 2017, ce qui représente un montant conséquent pour le secteur de l'ESS. Avec cette levée de fonds, les équipes de Simplon poursuivent un double objectif.

Le premier est le **renforcement de ses activités de formation** aux nouveaux métiers du numérique en faveur des populations et territoires fragiles, et ce notamment en diversifiant les référentiels (Intelligence Artificielle, cyber sécurité, Internet of Things, etc.)

Le second objectif n'est pas des moindres : la poursuite de son changement d'échelle sur les régions françaises et à l'étranger. Pour cela, une nouvelle voie se dessine : celle de la diffusion de la méthode Simplon en Open Source (via différents types de licences<sup>10</sup>) pour permettre une appropriation exponentielle du concept par les acteurs de l'écosystème.

10. Licences Creative Commons, qui garantissent à la fois la protection des droits de l'auteur d'une œuvre et la libre circulation du contenu de cette œuvre, pour permettre à l'auteur de contribuer à un patrimoine accessible librement par tous. Différentes licences existent ; pour plus d'informations : <http://creativecommons.fr/licences/>



## Concept

L' **accorderie** est un concept solidaire qui vise à lutter contre la pauvreté, l'exclusion et à favoriser la mixité sociale. Il repose sur une idée simple et originale : proposer aux habitants d'un même quartier de se regrouper pour échanger entre eux des services, sur la base de leurs savoir-faire et ce sans aucune contrepartie financière. Concrètement, un membre (**accordeur**) qui effectue par exemple une heure de dépannage informatique se voit attribuer un **crédit de temps** qu'il peut ensuite utiliser pour obtenir

l'un des services proposés par d'autres accordeurs de son quartier.

Il y a ainsi réellement une **dimension d'échange** (et non de bénévolat) et il est important qu'un accordeur donne autant qu'il reçoit. Les échanges de services comportent 3 volets : l'échange individuel, les activités collectives d'échange (service d'intérêt « général » qui s'adresse à l'ensemble des accordeurs) et l'échange associatif (pour couvrir des besoins propres à une organisation).

Structure organisationnelle	Date de création	1 <sup>ère</sup> Accorderie en 2002 au Québec, Réseau au Québec en 2006 ; 1 <sup>ère</sup> Accorderie en 2011 en France, Réseau en France en 2013
	Statut juridique	Association loi 1901
	Nombre de clients/bénéficiaires	Plus de 12 000 accordeurs en 2017 ; 88 500 échanges représentant plus de 70 000 heures
	Couverture géographique	9 régions en France
	Budget moyen d'une Accorderie	49 000€ en 2016 en zone urbaine – 32 000€ en 2016 en zone rurale
	Budget moyen du réseau	190 000€ en 2017
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2013 (en France)
	Unités de franchise	37 en 2017 en France
	Unités en propre	0
	Modalités contractuelles	Contrat de franchise sociale et adhésion à la Charte et aux Statuts du Réseau des Accorderies de France
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	200€/an à verser au Réseau à la signature du contrat + minimum de 20h / Accorderie / an
Avantages de la franchise sociale des Accorderies	Modalités de transferts de connaissances et compétences	Accompagnement continu pendant 1 an et demi + 2 réunions annuelles/an + liens régionaux forts
	Pour le franchisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accès au fonds de dotation permettant de faciliter le financement de sa structure ;</li> <li>• Accès à une formation de qualité et au réseau ;</li> <li>• Accès à l'outil commun national de gestion des échanges – l'espace membre et autres outils de communication et de mutualisation ;</li> <li>• Représentation au niveau d'instances nationales ;</li> <li>• Accès à des financements ad hoc négociés au niveau national.</li> </ul>
	Pour le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement du réseau et de l'impact</li> </ul>

## Contexte

Dans un contexte socio-économique difficile où la tentation du repli sur soi est forte, l'Accorderie s'impose en 2002 au Québec par son fonctionnement humaniste, sa capacité à recréer du lien social et de la convivialité, ses valeurs de solidarité. Il s'agit d'une nouvelle forme de solidarité, qui favorise la mixité sociale sur un territoire donné tout en répondant aux besoins de personnes en situation de pauvreté ou d'isolement. Le concept connaît immédiatement un grand succès, donnant naissance au Réseau Accorderie du Québec en 2006 puis à une douzaine de nouvelles Accorderies.

En 2008, Alain Philippe, alors Président de la Fondation Macif, voyage au Québec pour rendre visite aux partenaires de la Fondation. Il y découvre les Accorderies et a un coup de cœur :

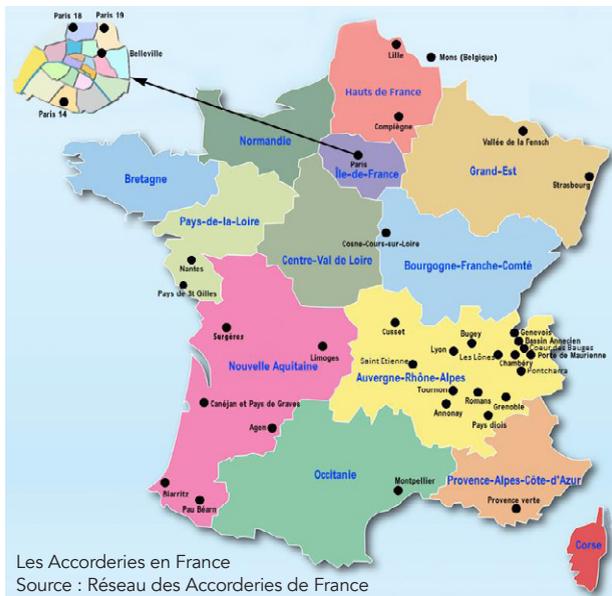
il voit l'impact qu'un tel système pourrait avoir pour renforcer les solidarités et lutter contre l'exclusion en France. Il souhaite alors répliquer le concept en France, et c'est en 2011 que les Accorderies investissent le territoire français, via un partenariat entre le Réseau des Accorderies du Québec et la Fondation Macif. La convention entre les deux partenaires prévoit la transmission à la Fondation Macif de la propriété intellectuelle du concept et des outils

de gestion pour le territoire français : elle devient le garant de la philosophie du projet et de ses valeurs.

## Lancement en franchise sociale

Une première Accorderie naît à Paris en 2011 sous l'impulsion de la Fondation Macif et de la Ville de Paris, en collaboration avec une structure associative déjà existante, la Régie de Quartier de Paris 19, qui va porter l'activité l'Accorderie. La même année, une deuxième Accorderie se crée à Chambéry impulsée par une dynamique associative, et trois nouvelles Accorderies sont créées à Paris de par l'enthousiasme de la Ville de Paris et le soutien de la Fondation Macif.

Les équipes de la Fondation Macif constatent qu'il est nécessaire d'apporter quelques évolutions par rapport à l'approche québécoise pour s'adapter au contexte français. Par exemple, la mobilisation des collectivités locales est impérative pour le lancement d'une Accorderie, en complément de celle des habitants et du tissu associatif ; l'implication des autorités locales est en effet jugée essentielle pour un ancrage territorial pérenne. Par ailleurs, pour être en accord avec le droit français, il est nécessaire d'interdire aux « accordeurs » (les membres d'une Accorderie) de proposer des services qu'ils exercent professionnellement par ailleurs. Comme la Fondation Macif n'a pas vocation à devenir une tête de réseau des Accorderies, le besoin se fait rapidement sentir de créer une association qui coordonne l'ensemble des Accorderies. Dans un premier



temps, les Accorderies étant jeunes et en cours de structuration, il est jugé prématuré de leur demander de faire réseau entre elles et de gérer ce réseau de manière autonome. Ainsi, sous le nom de « Société Nationale de Développement des Accorderies », des partenaires clés (Fondation Macif, Caisse des Dépôts et des Consignations, Secours Catholique, premières Accorderies, etc.) se réunissent au sein d'un Comité de Pilotage qui missionne l'Avise pour préfigurer la



### Quelle est la définition de la franchise sociale pour les Accorderies ?

« La franchise sociale c'est avant tout un contrat de valeurs, d'engagement pour une qualité d'action au service d'une mission sociale ou de société. C'est la concrétisation d'une confiance mutuelle et d'une envie de participer à un mouvement commun, à un moment donné, dans un cadre donné, que l'on peut continuer à faire évoluer ensemble. » – Zoé Renaut – Déléguée Générale du Réseau des Accorderies de France

création d'un réseau autonome d'Accorderies. Pendant plus d'un an en 2012-2013, les modalités du réseau se définissent peu à peu : formalisation des objectifs, de la gouvernance, de la répartition des pouvoirs, construction des premiers outils d'échanges entre Accorderies, rédaction

de documents formels, etc. Parallèlement, une première approche de la politique d'accompagnement des Accorderies du réseau est formalisée.

Enfin, grâce à la mobilisation des partenaires fondateurs, naît en octobre 2013 le **Réseau des Accorderies de France (RAF)**. Son rôle est clair : il s'agit d'appuyer le développement du réseau des Accorderies de France. Plus spécifiquement, sa mission est triple :

- Appuyer l'**émergence** de nouveaux projets d'Accorderies sur les territoires ;
- Appuyer le **développement** des Accorderies en activité au quotidien ;
- Mettre en place une **stratégie nationale globale**.

## Modalités de la franchise sociale

### LA PHILOSOPHIE ET LOGIQUE D'INTERVENTION

Pour le Réseau des Accorderies de France (RAF), trouver la juste répartition des pouvoirs entre les Accorderies et le RAF est un point essentiel. En effet, il convient à la fois de garantir la qualité et le respect des valeurs et services (logique top down ou descendante) mais aussi de donner suffisamment de souplesse, d'autonomie et favoriser la prise d'initiatives de la part des Accorderies sur leurs territoires (logique bottom up ou ascendante). Le RAF conjugue ainsi avec les deux approches, en évoluant en fonction du stade de maturité des Accorderies.

D'abord, la logique est plutôt **descendante** dans le cas d'une nouvelle Accorderie : celle-ci doit se former au savoir-faire, connaître, maîtriser et respecter le concept. Le rôle d'une Accorderie est d'assurer la bonne marche de l'activité sur son territoire. Dans ce cadre, l'accompagnement de l'Accorderie est relativement fort pendant au moins un an et demi par le RAF et permet d'assurer le respect du concept et une homogénéité des pratiques, et de consolider une identité nationale.

Ensuite, la logique est davantage **ascendante** pour les Accorderies existantes : il s'agit de résoudre des problèmes auxquels ces dernières font face et de faire fonctionner le Réseau à l'image d'une Accorderie. Ainsi le Conseil d'Administration du Réseau est constitué majoritairement par des franchisés, des représentants des Accorderies.

## LE PARCOURS DU FRANCHISÉ (ACCORDERIE)

- Les porteurs de projet font part au RAF de leur **intérêt** pour créer une Accorderie ;
- Le RAF organise **2 réunions** d'informations pour les porteurs de projet intéressés et respectant les principes de fonctionnement et d'ouverture des Accorderies (1 réunion d'une journée et une réunion de 2 jours) ;
- Le RAF s'assure que le besoin existe réellement – notamment en demandant une **étude de territoire** dans le dossier d'agrément. De plus, le fait que l'initiative soit appuyée par une collectivité locale ou



### Qu'en disent les franchisés ?

*« La participation au Réseau me permet de rencontrer des personnes qui partagent les mêmes réalités que moi (salariés) mais aussi de m'enrichir de toutes les expériences des autres Accorderies. La participation aux formations (stagiaire et formatrice) me permet de gagner en compétences, de me valoriser et de me confronter à d'autres points de vue sur des problématiques communes. Pour mon Accorderie, le Réseau est une ressource, pour que l'on permette le maximum d'échanges en restant dans notre cadre juridique qui n'est pas toujours facile à interpréter. Il nous permet de mutualiser des expériences, des idées, d'autres façons d'innover socialement, pour que chacun s'améliore sur son territoire. »*  
 – Accorderie du Haut Grésivaudan et Coeur de Savoie – animatrice salariée

- par un acteur public tel que la CAF est une preuve de la manifestation du besoin ;
- Le RAF **valide** la création d'une Accorderie par une visite sur place et sur la base d'un dossier d'agrément renseigné par les porteurs de projet. L'agrément est accordé par le Conseil d'Administration du Réseau. Celui-ci peut être reporté si les conditions sont jugées non atteintes ;
- Les porteurs de projet suivent une **formation** socle initiale de 3 jours, co-animée par une Accorderie existante : un transfert de la méthodologie et un accès aux outils mutualisés (espace membre, site internet...) sont fournis ;
- Le RAF et les porteurs du projet, qui ont créé une association loi 1901 indépendante pour porter l'activité

Accorderie, établissent le **contrat de franchise** et les porteurs de projet reçoivent tous les documents relatifs au projet (manuel d'opération, charte, etc.) ;

- Par la suite, il existe **plusieurs temps** de rassemblement au sein du réseau : les deux rencontres annuelles des Accorderies (Assemblée Générale - accueillie par une Accorderie et un événement annuel d'échange de pratiques), les rencontres inter-Accorderies, ou des échanges individuels réseau-Accorderie pour des aides et événements spécifiques.
- Une véritable politique de **formation** est proposée aux équipes des Accorderies (salariés et accordeurs administrateur).

Notons ici qu'il n'y a **pas de sélection** au début du processus : tout le monde peut dans le principe devenir un franchisé et créer une Accorderie et s'engager dans le processus. La sélection se fait lors du dépôt du dossier d'agrément.

## LES PROFILS DES ACCORDERIES DU RÉSEAU

Peut-être du fait de l'ouverture et de la « non sélection » des Accorderies, leur profil est varié. Dans le réseau, diverses structures ou collectifs ont ainsi été à l'initiative de la création d'une Accorderie :

- Un collectif d'habitants (ex : Surgères, Die),
- Une association existante (ex : Lille – initiée par le bailleur Lille Métropole Habitat et portée par le Centre Social Mosaïque),
- Un mix d'acteurs associatifs et habitants (ex : Grenoble – collectif de divers citoyens et associations : UMIJ, Secours Catholique, SOL Alpin, etc., qui ont créé l'association Echange'Heure),

- Une collectivité via ses services techniques (Bordeaux – par 3 collèges).

Au vu de ces différents profils, deux grandes dynamiques de création d'une Accorderie existent :

- Le portage de l'Accorderie par une **structure associative existante** et avec une mobilisation progressive des habitants accordeurs pour viser l'autonomie de l'Accorderie au bout de quelques années ;
- La création dès l'agrément d'une **association indépendante** développant l'activité Accorderie et étant à l'initiative d'un groupe porteur de projet incluant habitants.

Parfois, il est également arrivé que l'Accorderie soit à l'initiative d'associations préexistantes ou de collectivités, qui ont par la suite transmis le projet à des opérateurs type associations (ex : Bordeaux).

Le rôle du RAF est d'accompagner ces divers acteurs dans la création d'une Accorderie ; et **selon les initiateurs, l'Accorderie prend une couleur différente** : certaines sont plus militantes, d'autres davantage tournées vers la mobilisation des personnes âgées, d'autres plus jeunes, ou accueillant plus de migrants, etc. Il existe des points forts et faibles pour chacune des typologies ; par exemple, une Accorderie initiée par un collectif d'habitants est riche en sens mais peut connaître des difficultés dans la recherche de financements ; alors qu'une Accorderie initiée par une collectivité peut avoir plus de difficulté à faire place aux habitants dans la gouvernance du projet. Le Réseau vient en appui des Accorderies en fonction des besoins de renforcement spécifique de chaque projet.

Ainsi, le rôle du RAF est d'aider à la concrétisation du projet et de combler les manques, dans une **logique**

**d'harmonisation** des Accorderies. Cela implique des accompagnements différents et il est important que le RAF sache s'adapter à ses interlocuteurs et palier aux divers besoins.

## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

Le RAF a créé un ensemble de dispositifs permettant d'appuyer les Accorderies, qui se traduisent notamment par :

- **Des coordinateurs territoriaux** : le RAF comprend 5 employés, dont 3 coordinateurs territoriaux. Leur mission est d'animer et soutenir les Accorderies existantes au quotidien en leur permettant de « faire réseau » entre elles dans une logique d'entraide. Il est ici intéressant de noter que ces coordinateurs sont d'anciens Accordeurs administrateurs très impliqués, créant un ancrage et un lien fort entre les Accorderies et le RAF.
- **Des événements physiques** : plusieurs journées inter-Accorderies sont organisées, des échanges de bonnes pratiques facilités, etc.
- **Des outils communs** : les Accorderies ont accès à un espace membre (outil national permettant la mise en relation et la gestion des échanges), un site internet dédié, une plateforme d'appel à dons, un cloud - espace partagé de documents, la gestion d'adresses électroniques formatées ; mais également des modèles types de fiche d'adhésion, des outils de communication, etc. qui sont consolidés dans un manuel d'opération lié à la franchise sociale.

En parallèle, il est attendu des franchisés de fortement s'impliquer dans le réseau. Dans ce cadre, ils ont l'obligation de consacrer au minimum **20 heures par an** pour le développement du réseau. Etre membre



### Qu'en disent les franchisés ?

« Le Réseau des Accorderies et l'agrément nous apportent des formations spécifiques aux Accorderies, des outils informatiques nationaux de mise en lien entre les accordeurs et de comptabilisation des échanges, des moments d'échanges de bonnes pratiques nationaux et régionaux, des financements et une certaine notoriété. Il nous apporte également la joie de faire partie d'un réseau, transformateur notamment par son ampleur, de 35 accorderies comptant plus de 12 000 accordeurs ! »  
 – Accorderie du bassin annecien – coordinatrice salariée

de la gouvernance (au sein du Conseil d'Administration du Réseau), participer à des groupes de travail sur la stratégie nationale du réseau ou être co-animateurs des programmes de formations des nouvelles Accorderies ne sont que quelques exemples de ce que les Accorderies peuvent effectuer pour contribuer au développe-

ment du Réseau. En 2016, **16 Accorderies sur 22 ont atteint ou dépassé leur quota des 20 heures pour le Réseau.**

### LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE SOCIALE

Au-delà de favoriser l'implication des Accorderies dans le réseau, le fonctionnement

et la répartition des rôles décrits ci-dessus permettent de maintenir un budget restreint pour le réseau. Son modèle économique est basé sur des subventions, qui sont de plus en plus diversifiées, et sur la collecte de cotisations des Accorderies :

- Subventions des partenaires historiques et fondateurs (environ 50%),
- Subventions de nouveaux partenaires et financeurs (total d'environ 40%),
- Cotisations (environ 4%)
- Autres financements (environ 6%).

En 2016, le fonctionnement d'une Accorderie est basé quant à lui sur des ressources financières provenant de différentes sources :

- Subventions des villes et intercommunalités (environ 35%),
- Subventions de la Région ou des Départements (environ 25%),

- Financements de partenaires privés (environ 20%),
- Emplois aidés (environ 20%).

L'objectif est de ne pas faire croître les charges au cours du temps tout en développant les activités de l'Accorderie / du nombre d'Accordeurs inscrits.

Bien que clairement inscrite dans le secteur de l'action sociale avec une activité d'intérêt général qui rentre dans le régime des subventions par les pouvoirs publics, les Accorderies doivent tout de même diversifier leurs financements pour renforcer leur autonomie. Dans ce cadre, le RAF a mis en place un fonds de dotation permettant aux Accorderies de bénéficier de dons défiscalisés versés par des entreprises et particuliers. Parallèlement, de nouveaux partenaires privés et publics sont sollicités pour compléter leur budget.

## Perspectives et évolutions

### UNE GOUVERNANCE PARTICIPATIVE DANS LA FRANCHISE SOCIALE

Du fait de l'ADN du Réseau des Accorderies, la volonté est, depuis le début, de générer une forte participation et une proximité entre les Accorderies et le réseau. Cependant, notamment du fait de la diversité des typologies des Accorderies, la gouvernance au sein des Accorderies reste encore aujourd'hui un défi à relever. Ainsi, si certaines Accorderies ont une structure associative avec une gouvernance assez classique (CA, AG, bureau...), d'autres mettent en place des Conseils d'Accordeurs et des Comités Opérationnels Locaux (COL), et certains explorent les spécificités d'une organisation au pouvoir plus horizontal.

# 2

LES ÉTUDES DE CAS

# la Ruche

ENTREPRENDRE  
INNOVER  
PARTAGER



## Concept

La **Ruche** est un espace de coworking collaboratif où une **communauté d'entrepreneurs sociaux** construit des solutions d'avenir. La Ruche met à disposition de ces entrepreneurs des espaces dédiés (espaces de travail collaboratifs, atypiques et

fonctionnels), une programmation et une animation quotidienne de la communauté. Les valeurs d'ouverture, de partage et d'échanges régissent le lieu : la condition d'entrée pour les entrepreneurs sociaux est ainsi « de laisser une partie de son cerveau disponible pour communiquer et aider ses pairs<sup>11</sup>. »

11. Source: <http://www.atlantico.fr/decryptage/bruno-humbert-ruche-entrepreneuriat-social-est-pas-notion-bobo-1016718.html#95i65YGjKD20j753.99>

Structure organisationnelle	Date de création	2008
	Statut juridique	Entreprise sociale SAS agréée ESUS
	Nombre de clients/bénéficiaires	En 2017 : 6 ruches, plus de 300 entrepreneurs, 130 structures, plus de 360 événements par an
	Couverture géographique	France : Paris, Bordeaux, Marseille, Montpellier, Saint Nazaire, Saint-Germain-en-Laye
	Budget moyen d'une Ruche	300 000€ en 2017
	Budget moyen du réseau	40 000€ en 2018
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2013
	Unités de franchise	4 franchisés
	Unités en propre	3 en propre
	Modalités contractuelles	Contrat de franchise de 3 ans, incluant le droit d'utiliser la marque
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	Souple : formation initiale + redevance de 5 000€/an par porteur de projet (un porteur de projet peut tenir plusieurs Ruches)
Modalités de transferts de connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 semaines de formation initiale</li> <li>• 2 séminaires par an</li> <li>• RDV téléphonique mensuel avec le siège et discussions informelles</li> </ul>	
Avantages de la franchise sociale de la Ruche	Pour le franchisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bénéficier de la marque et de sa notoriété pour l'implantation sur le territoire et auprès des coworkers</li> <li>• Bénéficier d'un savoir-faire éprouvé dans différents contextes</li> <li>• Avoir une proposition de valeur augmentée pour les coworkers (inter-pass Ruches, etc.)</li> <li>• Bénéficier de programmes nationaux</li> </ul>
	Pour le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permettre le déploiement rapide et à coût inférieur que si fait en propre</li> <li>• S'appuyer sur des acteurs qui connaissent le terrain</li> <li>• Créer une communauté nationale</li> </ul>

## Contexte

Le constat des fondateurs de la Ruche est sans appel : les entrepreneurs sociaux se lançant dans l'aventure sont souvent isolés et en manque de visibilité. Pour pallier à cela, l'objectif de la Ruche est d'offrir aux entrepreneurs sociaux les conditions les plus favorables à la réussite de leurs projets. La Ruche est créée en 2008 et se veut être un « laboratoire d'innovation sociale » qui fait de « l'inattendu » son maître mot.

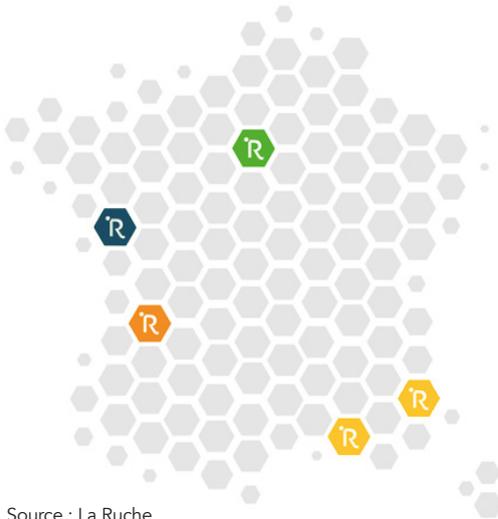
En tant que pionnière du coworking dans le secteur de l'Économie Sociale et Solidaire (ESS) en France, la Ruche développe rapidement une notoriété importante, permettant à la fois aux entrepreneurs sociaux résidents de bénéficier d'un gage de qualité auprès de partenaires extérieurs, et à la Ruche d'attirer toujours plus d'entrepreneurs sociaux. Parallèlement, le savoir-faire de la Ruche en termes de gestion de l'espace et d'animation de la communauté s'affine.

Dans ce contexte, Bruno Humbert, Président de la Ruche, ne cache pas son souhait de voir se développer des Ruches partout sur le territoire national, afin de « répandre les valeurs de partage et d'entraide, et d'aider à la pollinisation des structures de l'ESS en France ».

## Lancement en franchise sociale

Le déploiement de la Ruche sur les territoires en France prend concrètement forme 5 ans après le lancement de la première Ruche, à travers la mise en place d'un système de franchise sociale. Pourquoi le choix de la franchise sociale ? Comme l'explique Bruno Humbert : « nous souhaitions avoir de l'homogénéité pour que le modèle répliqué soit fidèle au nôtre ; à savoir, créer un lieu permettant d'animer et rassembler une communauté d'entrepreneurs aux valeurs solidaires fortes. Nous savions que notre modèle fonctionnait, et nous voulions voir se développer la même chose ailleurs. » Le véritable atout de la franchise sociale est qu'elle permet à la Ruche de **se déployer sur le territoire sans devoir mobiliser des moyens financiers et humains trop lourds**. Comme le souligne Bruno Humbert a posteriori : « si nous avions fait le même déploiement en fonds propres, cela nous aurait coûté beaucoup plus d'argent et d'énergie ; et nous aurions probablement eu besoin de plus de temps pour parvenir aux mêmes résultats. Avec la franchise, nous pouvons déléguer à des acteurs compétents : c'est plus simple et rapide. »

Sollicité en 2013 par un acteur externe marseillais engagé dans l'économie sociale et solidaire, la mise en place du premier franchisé se fait de manière assez souple et informelle. Il s'agit en effet pour l'équipe de la Ruche de « se rôder » dans l'accompagnement à la réplification. Ce premier développement en franchise



Source : La Ruche

montre aux fondateurs le besoin de capitaliser et de formaliser le concept et le savoir-faire. C'est ainsi que l'équipe fondatrice de la Ruche fait appel, quelques mois plus tard, à un groupe de six étudiants pour réaliser pendant 4 mois un travail de formalisation des connaissances de la Ruche. De ce travail ressort « la mallette de la Ruche », transmise et régulièrement utilisée par les franchisés.

Un an après cette première réplique, La Ruche développe un partenariat avec Orange pour accélérer son essaimage. Grâce à un fonds d'amorçage

de 300 000 €, deux nouvelles Ruches voient le jour à Bordeaux et à Paris 14<sup>e</sup> (aux Grands Voisins). Elles sont toutefois créées en propre par la Ruche. Les investissements relativement importants liés à l'ouverture d'une Ruche en propre confirment

de nouveau l'intérêt de la franchise, qui permet un essaimage plus ambitieux. Par conséquent, le développement des antennes suivantes de la Ruche est effectué par l'approche de la franchise sociale, que ce soit à Nice, Montpellier, Saint Nazaire ou encore Saint-Germain-en-Laye.



### Quelle est la définition de la franchise sociale pour La Ruche ?

« Pour un coût modique, la franchise sociale La Ruche doit permettre à un porteur de projet de développer son projet en bénéficiant de l'expérience acquise par La Ruche. Le montant de la franchise sociale doit être intégralement dépensé au service des projets et ne peut pas être une «rente» au bénéfice du Franchiseur. » – Bruno Humbert, Président de la Ruche.

## Modalités de la franchise sociale

### LA PHILOSOPHIE ET LOGIQUE D'INTERVENTION

Selon les fondateurs, une Ruche doit répondre avant tout à une **problématique territoriale locale** : les enjeux des entrepreneurs sociaux peuvent différer en fonction des régions de même que les logiques financières, juridiques et administratives peuvent varier. Par conséquent, le choix est celui d'une réplique *bottom up* : une Ruche ouvre seulement si une demande est formulée de la part d'un acteur de ce territoire. Il n'existe pas de « stratégie de développement territorial » formulée par l'équipe fondatrice. Dans la même logique, les franchisés gardent une marge d'autonomie importante en devenant membre du réseau, à l'image des valeurs entrepreneuriales incarnées par la Ruche. Ainsi, le fonctionnement n'est pas pyramidal et les interactions entre le franchisé et le franchiseur sont non hiérarchiques et se veulent collaboratives. Comme le souligne Bruno Humbert : « Les franchisés n'entrent pas dans un réseau de Ruches, ils sont ceux qui gèrent ce réseau. » Par conséquent, les informations proviennent tout autant du franchiseur que des différents franchisés ; et les bonnes pratiques sont échangées au sein du réseau sans qu'il n'y ait de centralisation par le franchiseur. A titre d'illustration, la Ruche de Bordeaux a constaté qu'organiser des journées Portes Ouvertes accroît la location de postes ; aujourd'hui les autres Ruches du réseau répliquent cette pratique. Aussi, les franchisés sont fortement encouragés à prendre des initiatives pour améliorer le

fonctionnement de leur Ruche et du réseau en général plutôt que d'en soumettre une demande au franchisseur pour validation.

Toutefois un certain nombre de principes clés doivent être respectés par tous dans le Réseau :

#### ■ Le concept :

- Un espace de coworking collaboratif où une communauté d'acteurs du changement construit des solutions d'avenir.
- Un lieu atypique et inspirant, propice à l'entraide entre les coworkers, qui peuvent participer activement à l'animation du lieu.
- Un endroit ouvert, favorisant la rencontre et le mélange de différents publics, où l'on peut élargir ses horizons sur les questions sociétales et environnementales.

#### ■ Les activités :

- Pour toute Ruche, il est important de favoriser la naissance de synergies et de collaborations entre

les entrepreneurs sociaux membres du coworking (« les abeilles »). Pour cela, un certain nombre d'activités se sont avérées efficaces telles que le Buzz (déjeuners où

l'on partage toutes les nouvelles de la communauté et où des curieux viennent découvrir La Ruche et les projets qui y sont développés), la Toolbox (ateliers de partage de compétences entre entrepreneurs sociaux), ou divers autres événements de networking.

Mais les franchisés conservent une liberté et marge de manœuvre concernant leur :

- **Statut juridique** : les franchisés peuvent avoir des statuts juridiques différents.
- **Modèle économique** : les prix de location des bureaux sont décidés par le franchisé, au vu de ses coûts et contraintes.

### LE PARCOURS DU FRANCHISÉ

- Le franchisé manifeste d'abord son **intérêt**. Son dossier est alors **étudié** par l'équipe de la Ruche, qui décide s'il peut devenir un franchisé ou pas.
- Si oui, le contrat de franchise est complété et le franchisé reçoit 3 semaines de **formation** payantes à Paris, au siège de la Ruche. Diverses personnes de l'équipe vont former le porteur de projet aux métiers de la Ruche, de la facturation à la gestion de l'espace et de la communauté au développement des partenariats avec les acteurs institutionnels – publics et privés. Le franchisé repart avec une mallette de documents et d'outils formalisés.
- Ensuite, le franchisé crée la Ruche sur son territoire de manière **autonome**, avec les fonds qu'il mobilise. A partir de ce moment, un appel téléphonique est réalisé avec le siège toutes les 2 semaines. De plus, les franchisés échangent entre eux et avec le franchiseur sur divers canaux numériques internes (Slack, groupe privé sur Facebook, etc.). Enfin, 2 séminaires sont organisés par an pour tous les directeurs de Ruches : c'est l'occasion de renforcer la communauté, d'échanger sur les bonnes pratiques, de définir les priorités nationales du réseau, etc.



#### Qu'en disent les franchisés ?

« Appartenir au réseau des Ruches permet d'être un acteur local qui s'adapte à son territoire, tout en appartenant à une grande famille connue et reconnue ! » – Christelle Siddi, Directrice de la Ruche Montpellier

- Le **contrat de franchise** dure 3 ans, et les franchisés sont libres de sortir du réseau au bout de ces 3 années.

## LES PROFILS DES FRANCHISÉS

Certaines conditions sont nécessaires afin de pouvoir devenir un franchisé de la Ruche.

- Le critère majeur est celui du **profil** : le franchisé doit partager les valeurs de la Ruche et être un fervent défenseur de l'ESS. Sans cet ADN commun et une

connaissance forte du secteur, créer une Ruche n'aurait pas de sens en ce que celle-ci se veut être un catalyseur de l'écosystème. Le candidat à la franchise est également évalué en termes de compétences, de capacités, de sa connaissance des enjeux locaux, et de ses contacts dans les secteurs de l'ESS, du public ou du privé, etc.

- Un autre critère important est celui de la **motivation du franchisé** : la motivation à créer une Ruche et la rendre pérenne doit être forte au vu de l'engagement et de la ténacité que demande ce projet. En effet, le franchisé doit trouver l'intégralité des fonds pour financer la structure, car dans la construction du réseau, il n'y a pas d'apport ou de solidarité financière du franchiseur. Alors que le temps pour atteindre le seuil de rentabilité est estimé à environ 2 ans, il est nécessaire que le porteur de projet ait une forte motivation pour porter le projet les premières années.

- D'autres critères sont évidemment pris en compte, tels que :

- La pertinence : une étude de marché au préalable doit être réalisée pour s'assurer de la pertinence d'ouvrir une Ruche sur ce territoire ;
- Les ressources matérielles : le franchisé doit disposer ou identifier un espace relativement grand ;
- Les ressources humaines : il est souhaitable que l'équipe soit constituée d'un directeur, d'un salarié et d'un service civique.

## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

Du côté du franchisé, il est attendu de lui qu'il ait une forte connaissance territoriale. En effet, la Ruche est vue comme une réponse apportée à une problématique territoriale : celle de favoriser le développement de l'entrepreneuriat social sur le territoire donné. Ainsi, il est crucial que les franchisés connaissent leurs territoires (enjeux, acteurs...) et véhiculent une image positive auprès des locaux : c'est une illustration que la Ruche est portée par un local pour les locaux.

De l'autre, le franchiseur met en œuvre un certain nombre de dispositifs, qui présentent divers avantages pour les franchisés.

En effet, d'abord lors du montage du projet et du développement des partenariats avec les acteurs publics et privés, bénéficiaire de la marque et de la notoriété de la Ruche peut en faciliter la mise en place. Il est possible durant cette phase que la Ruche apporte un soutien aux franchisés.



### Qu'en disent les bénéficiaires ?

« Peu après le début de mon aventure entrepreneuriale, j'ai rejoint les locaux de la Ruche Bordeaux pour m'entourer d'autres entrepreneurs. Avec notre projet Train & Travel, je suis régulièrement amenée à faire des déplacements entre la France, la Côte d'Ivoire et le Niger : le fait qu'il y ait des Ruches à Paris où je peux travailler et où je retrouve le même environnement qu'à la Ruche Bordeaux est non seulement confortable mais aussi pratique et financièrement intéressant ! » –Bénédicte Joan, Fondatrice de l'association Train & Travel, coworkeuse à La Ruche

Ensuite, pour éviter aux franchisés de devoir « réinventer la roue » et refaire potentiellement les mêmes erreurs, diverses solutions sont proposées pour favoriser les synergies et la montée en compétences collective :

- Des plateformes numériques internes sont mises en place. Par ce biais, les membres du réseau peuvent capitaliser sur les bonnes pratiques, se former mutuellement et aller plus vite dans leur développement. L'avantage est que ce réseau s'autoalimente : le besoin de modération de la part de la tête de réseau est très faible.
- Des outils pour monitorer et améliorer son modèle organisationnel et économique. Par exemple, la tête de réseau peut transmettre une grille d'analyse de la rentabilité en fonction du taux de remplissage des locaux.
- Deux séminaires par an durant lesquels les équipes de toutes les Ruches se réunissent pour créer une dynamique de groupe au-delà de la dynamique « d'enseigne », échanger sur les particularités des territoires de chacun, et enrichir les bonnes pratiques. Par exemple, lors d'un séminaire de 2016, les efforts se sont concentrés sur l'harmonisation des processus et le développement d'un outil commun type CRM (outil de suivi de la relation client).

Enfin, au travers de projets développés à l'échelle nationale, c'est la qualité et la proposition de valeur de l'ensemble des Ruches qui augmentent. A titre d'illustration, la plateforme « *Village* » est un moteur de recherche interne d'expériences permettant aux entrepreneurs sociaux du réseau de s'entraider et de

trouver des synergies avec des entrepreneurs installés dans d'autres Ruches. Devenir un coworker de la Ruche offre donc aux entrepreneurs sociaux, au-delà de l'espace et de la communauté proche, une proximité avec des professionnels (mentors, experts de l'incubateur la Ruche Factory, etc.) de même qu'un accès à un large réseau dépassant le territoire local. Ce sont autant d'avantages qui viennent renforcer la proposition de valeur des franchisés auprès de leurs clients – bénéficiaires.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE SOCIALE

Le modèle économique d'une Ruche est basé sur des ressources financières provenant de différentes sources, notamment l'événementiel, la location de poste et les partenariats en B2B<sup>12</sup>. Pour chaque Ruche, en fonction des différentes activités menées, le seuil de rentabilité est généralement atteint au bout d'environ 2 ans. Ce fait est un facteur important dans la prise de décision des franchisés, qui savent que le marché du coworking est de plus en plus concurrentiel : devenir un franchisé de la Ruche sous-entend répliquer un modèle économique qui fonctionne, ce qui est plutôt rassurant.

C'est d'ailleurs d'autant plus rassurant que les investissements initiaux dépensés exclusivement par le franchisé et les partenaires qu'il mobilise, ne sont pas négligeables : il doit non seulement collecter les fonds nécessaires au lancement de l'activité (espace, RH...) mais aussi financer les frais liés à la formation initiale.

12. B2B : est un raccourci pour le terme anglais « business to business », désignant les activités réalisées entre entreprises.

Quant à la tête de réseau, son travail d'accompagnement à l'essaimage se veut léger pour deux raisons. La première est d'ordre idéologique : la Ruche ne souhaite pas instaurer une logique de contrôle exacerbé mais au contraire développer des logiques collaboratives et de management horizontal. La seconde raison relève du pragmatisme. En effet, pour équilibrer le modèle économique du franchiseur, avoir un appui léger aux franchisés implique une charge financière et humaine moins importante : aujourd'hui, seule une salariée y consacre  $\frac{1}{4}$  de son temps. Cela présente l'avantage pour les franchisés de bénéficier d'une redevance annuelle moins élevée ; pour le franchiseur de conserver quasiment son modèle économique initial, le montant des redevances permettant de financer les frais liés à la communication et relation presse pour le réseau.

Les inconvénients qui pourraient découler d'un soutien léger sont néanmoins contrebalancés par les plateformes numériques internes notamment, qui permettent l'échange et la remontée rapide d'informations. Ainsi, le franchiseur se sent aujourd'hui à l'aise pour détecter les éventuels problèmes rencontrés par les franchisés ; et une intervention peut donc se faire assez rapidement si besoin. Aussi, il n'est pas rare que certaines des difficultés rencontrées par une Ruche soient directement résolues par d'autres Ruches.

## *Perspectives & évolutions*

Le développement du réseau permet de multiplier le nombre de locataires et par conséquent d'augmenter de façon significative les expériences et savoirs que les entrepreneurs coworkeurs ont accepté de partager. La virtualisation de ces savoirs dans le réseau social interne «Le Village» (projet en cours) permettra à chaque Ruche et à chaque locataire de bénéficier d'un gigantesque centre de ressources.

Par ailleurs, les équipes de la Ruche souhaitent poursuivre le changement d'échelle de la Ruche, en essayant davantage et en particulier dans les zones rurales et semi-rurales françaises, afin de contribuer au développement d'un écosystème entrepreneurial partout en France !

# Diotontolo



## Concept

Le concept **Diotontolo** se base sur la promotion de modèles de toilettes adaptés localement couplée à une approche de marketing social et à un dispositif de subventionnement innovant.

Structure organisationnelle	Date de création	2011 lancement, 2017 formalisation de l'association
	Statut juridique	Association
	Nombre de clients/bénéficiaires	8 000 latrines créées et 80 000 bénéficiaires de toilettes 200 emplois créés dans 30 magasins
	Couverture géographique	6 régions à Madagascar : Analamanga, Vatovavy Fitovinany, Vakinankaratra, Analanjirofo, Haute Matsiatra, Antsinanana
	Budget moyen du GRET pour le programme	221 000 € entre 2016 - 2018
	Budget moyen d'un Diotontolo	Environ 500€
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2015
	Unités de franchise	30
	Unités en propre	0
	Modalités contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrat de franchise</li> <li>• Contrat pour la subvention des produits</li> <li>• Licence de marque</li> </ul>
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	Droit de franchise de 40 000 Ariary (Ar) par toilette vendue, soit entre 15% et 28% du cout de production d'une toilette
	Modalités de transferts de connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation initiale (1 mois)</li> <li>• 1 rencontre annuelle</li> <li>• Accompagnement dans la durée, dont la fréquence dépend du besoin du franchisé</li> </ul>
Avantages de la franchise sociale Diotontolo	Pour le franchisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marque commune répandue sur le territoire</li> <li>• Montée en compétences via la formation</li> <li>• Accès à des équipements et matériaux</li> <li>• Accès à du marketing social</li> <li>• Accès à des subventions</li> <li>• Construction et visibilité de la filière</li> </ul>
	Pour le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion de modèle de toilette hygiénique et durable à un coût abordable</li> <li>• Ancrage local et pérennité des franchisés</li> <li>• Développement commercial tout en développant l'impact social</li> </ul>

Le concept repose sur les principes suivants:

- Un **sanimarché** : un lieu d'exposition-vente d'équipements sanitaires (toilettes, douches, etc.) adaptés aux ménages ;
- **Des méthodes de sensibilisation innovantes**, conduisant à l'achat de toilettes par les ménages (recours aux « déterminants » - ex : confort, intimité, amélioration du statut social, etc.) ;
- **Des produits adaptés aux attentes des ménages** : des toilettes sans odeurs, solides, durables et à bas coût;
- **Un prix adapté aux moyens des ménages** :
  - Facilités de paiement ; notamment un paiement échelonné ;
  - Système de subventions dont le montant dépend du type de toilette et qui peut être visible ou pas par le bénéficiaire.
- Une production et pose par des entrepreneurs locaux ; ils sont les relais de construction et de distribution des Diotontolo. Ils sont épaulés par l'équipe du franchiseur pour la production, l'exposition et la vente des toilettes.

L'objectif est de toucher un maximum de ménages malgaches, et notamment les ménages les plus vulnérables (faibles revenus).

13. Selon le Joint Monitoring Programme – JMP

14. Fondé en 1976, le Gret est une ONG internationale de développement, de droit français, qui agit du terrain au politique, pour lutter contre la pauvreté et les inégalités. Ses professionnels interviennent sur une palette de thématiques afin d'apporter des réponses durables et innovantes pour le développement solidaire. Ses 714 professionnels mènent 150 projets par an dans 22 pays.

## Contexte

A Madagascar en 2010, seuls 15% des ménages disposent de toilettes hygiéniques<sup>13</sup>, c'est-à-dire d'une dalle lavable et d'une fosse ne polluant pas l'environnement. Ce taux d'assainissement très bas a pour conséquences le développement de maladies et une pollution chronique de l'eau. Plusieurs défis rendent l'augmentation de ce taux difficile : la demande et le pouvoir d'achat des ménages sont faibles (surtout en milieu rural), et l'offre d'assainissement proposée localement, quand elle existe, correspond rarement à ce que les ménages souhaitent (rapport qualité/prix non satisfaisant). Pourtant, des solutions existent, reposant notamment sur la structuration et la promotion d'une filière de l'assainissement.

Pour contribuer aux Objectifs du Développement Durable (ODD) en matière d'assainissement, l'ONG internationale GRET<sup>14</sup> lance le programme Méddea I (Mise en place de mécanismes durables d'accès à l'eau potable et l'assainissement). Ce projet est initié dans les régions du Vakinankaratra et de l'Atsinanana à Madagascar et vise à améliorer les conditions de vie des ménages, en rendant l'assainissement accessible grâce à l'installation de latrines individuelles pour 1 250 ménages.

Constatant que les maçons locaux proposent des toilettes trop chères et de mauvaise qualité, le GRET décide de développer le concept du **sanimarché** : un magasin de toilettes hygiéniques à bas coût répondant aux attentes des ménages malgaches. Ces magasins proposent des équipements agréés par le Ministère de l'Eau. Ce concept de sanimarché se dote d'une marque *Diotontolo*, « environnement sain » en malgache.

## Lancement en franchise sociale

2011-2012 est l'année de lancement du projet, durant laquelle 6 magasins sont ouverts et 1 200 toilettes vendues. L'objectif des premières années du projet est de tester le concept de sanimarché et de tirer des premiers enseignements d'une approche marketing en assainissement et de structuration de filière. En effet, que ce soit au niveau du modèle organisationnel ou financier, le GRET considère que trouver

la bonne approche est nécessaire pour garantir à terme un déploiement pérenne et assurer la mise en place effective du marché organisé souhaité.

L'étude de la demande a permis de bien comprendre les attentes des ménages et de les intégrer au mieux, que ce soit d'un point de vue technologique ou marketing.

Afin d'assurer la pérennité et la répliquabilité du projet, il est décidé dès son lancement de s'appuyer sur des entrepreneurs privés locaux. L'approche organisationnelle retenue pour ce développement est la mise en place d'un système de **franchise sociale**, qui est vue comme la meilleure solution pour développer un **positionnement unique avec une marque et un concept commun**, et bénéficier d'une **large visibilité à l'échelle nationale** pour permettre d'asseoir et d'augmenter la notoriété du concept. De plus la franchise sociale permet aux opérateurs locaux de

**développer leurs compétences et d'apporter leurs connaissances** du milieu et des populations locales.

Ainsi, de 2013 à 2015, le réseau Diotontolo passe de 6 à 30 magasins, opérés par 15 organisations franchisées – un franchisé pouvant détenir jusqu'à 6 magasins. Cependant, la mise en place de la franchise sociale prend du temps. Les premières années permettent d'en affiner les rouages et le modèle organisationnel. Le premier schéma d'organisation proposé pour le Diotontolo se basait sur un opérateur privé en milieu urbain jouant le rôle de franchiseur régional en lien avec des antennes locales franchisées dans les différentes communes d'intervention. Le GRET avait un contrat de financement avec l'opérateur franchiseur, lui prêtant la marque sans contrepartie directe et l'appuyant d'un point de vue technique, financier et organisationnel. Le franchiseur pouvait quant à lui prêter la marque aux antennes franchisées locales, les former à la construction et à la pose, leur fournir les équipements nécessaires et assurer une partie du marketing. En échange, les antennes locales devaient lui verser une redevance fixe sur les toilettes posées. Le franchiseur régional opérait également une antenne en propre.

Ce schéma d'organisation n'a toutefois pas permis d'atteindre les objectifs fixés et le nombre de toilettes vendues et posées ne permettait pas d'équilibrer les budgets. Les facteurs identifiés par le GRET comme étant les principaux freins<sup>15</sup> sont les suivants :

- Trop d'activités à mettre en place dans un temps réduit : la durée relativement courte de mise en œuvre du programme n'a pas permis que l'opérateur



### Quelle définition de la franchise sociale pour Diotontolo ?

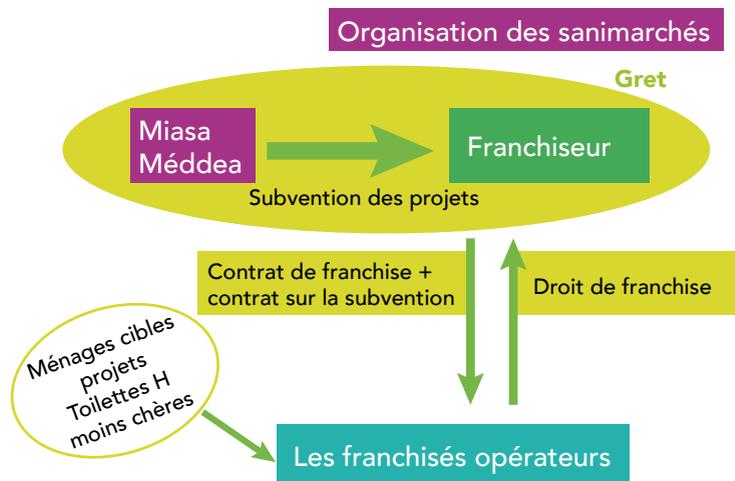
« La franchise sociale est une approche qui garantit la vocation sociale d'une activité commerciale. » – Marion Santi, GRET

régional ait une activité suffisamment rentable qui lui permette d'être en plus franchiseur régional ;

- Difficulté du franchiseur régional à développer les compétences nécessaires à un franchiseur (formation technique du franchisé, liens contractuels, marketing mutualisé, etc.) ;
- Le réseau a pris des risques importants en validant des implantations dans des zones rurales méconnues du franchiseur régional et où le marché est moindre.

## Modalités de la franchise sociale

### LA PHILOSOPHIE ET LOGIQUE D'INTERVENTION



Après les premières expérimentations, il est décidé de faire évoluer le schéma organisationnel vers un réseau de Diotontolo franchisés au niveau local en lien avec une franchise nationale gérée par le GRET dans le rôle de franchiseur. Dans ce cadre, celui-ci continue la recherche technologique et les expérimentations pour définir le meilleur positionnement marketing à adopter et trouver la structuration la plus pertinente pour permettre la pérennité de l'organisation.

A terme en revanche, il est prévu que le rôle de franchiseur ne soit plus porté par une organisation internationale mais par un franchiseur malgache, financé par les contributions des franchisés opérateurs. Diotontolo central continuera néanmoins à développer des partenariats financiers pour subventionner certains prix visant les clients les plus modestes.

### LE PARCOURS DU FRANCHISÉ

- Le GRET formalise un **Appel à Manifestation d'Intérêt** (AMI) et organise des réunions d'information sur les territoires ciblés pour identifier des candidats à la franchise ;
- Une première **sélection** est réalisée auprès de ceux qui ont répondu à l'AMI. Cela peut durer environ 1 mois, en fonction des régions et du taux de réponse de la part des candidats. Une grille de critères permet d'aider à la sélection des profils (capacité d'apport financier, savoir-faire, connaissances terrain, vision entrepreneuriale, etc.) ;
- Puis, une **contractualisation** est réalisée avec l'entrepreneur sélectionné. Ce dernier doit alors apporter

ses investissements pour s'équiper au minimum de 3 toilettes et d'un terrain ;

- Le franchisé reçoit une **formation**, d'une durée d'environ 1 mois sur :
  - Aspects techniques liés à la production des toilettes ;
  - Marketing (notamment les techniques de vente) ;
  - Gestion (du lancement, des stocks, d'un livre de caisse...) ;
  - Business développement & commercialisation.
  
- D'autres **appuis** sont fournis au franchisé au moment du lancement :
  - Des coachs et des commerciaux sont mis à disposition des franchisés pour les accompagner sur le terrain.
  - Du matériel de production est mis à disposition.
  
- Les interactions entre le franchiseur et le franchisé sont globalement **continues et dégressives**, même si elles peuvent être ajustées en fonction du profil. Elles se font majoritairement dans le cadre d'un contrôle qualité ou de points mensuels liés à la performance du franchisé :
  - D'une part, des **objectifs de vente sont fixés mensuellement** entre le franchiseur et le franchisé. Au fur et à mesure, l'atteinte de ces objectifs ou non permet d'identifier les marges de progression et les besoins plus précis du franchisé.
  - D'autre part, une **évaluation rigoureuse est effectuée pour s'assurer du respect de la marque et du concept** : il est important de ne pas décrédibiliser la marque par des toilettes de mauvaise qualité, une installation aux mauvais endroits, etc. Ici, il est intéressant

de noter l'importance de la mission sociale : ainsi le contrôle est notamment fait pour vérifier que les franchisés ciblent bien les populations vulnérables. Une série d'indicateurs permet de mener cette évaluation (quartier où la latrine est installée, le type de toilette, etc.) et les subventions sont distribuées après s'être assuré que la pose est conforme aux exigences qualité (documents à remplir et photos de la pose).

Si les franchisés ne respectent pas la marque et le concept, ils sont exclus de la franchise. Avant que des mesures d'exclusion ne soient prises contre le franchisé pour manquement, une phase de contact plus rapprochée est privilégiée.

Toutefois ce sont parfois les franchisés qui décident de sortir. Ceci a été le cas de quatre franchisés Diotontolo qui sont sortis du système de franchise une fois l'ensemble des formations et des prix subventionnés obtenus. En effet, ils ont considéré avoir le bagage pour se lancer à titre indépendant avec un objectif de s'adresser aux populations plus aisées pour augmenter leur chiffre d'affaires.

Un des défis de la franchise sociale est donc bien de pouvoir mobiliser des franchisés qui sont des entrepreneurs sociaux, avec une motivation liée à l'impact social en plus de la viabilité économique et de trouver les mécanismes incitatifs pour donner envie aux franchisés de rester dans la franchise sociale.

## LES PROFILS DES FRANCHISÉS

Pour recruter le profil adéquat, le GRET a élaboré une grille où figurent un certain nombre de critères : la motivation, le savoir-faire, la prise d'initiatives, la posture entrepreneuriale, etc.

Les profils des franchisés sont très variés et leurs motivations diverses :

- Le fait de constituer un collectif avec une marque commune et de bénéficier de l'appui en marketing social : *« Nous ne pouvons pas travailler seuls, il est très dur de convaincre la population de construire des toilettes. En effet, les malgaches ne sont pas encore convaincus de l'importance des toilettes. »* Mr Rakotoarison, franchisé.
- Changer ou compléter des activités existantes ;
- Bénéficier des subventions pour les toilettes.

## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

Le franchiseur (GRET) a une place prépondérante et joue un rôle important, non seulement pour assurer la prospection et le recrutement des entrepreneurs fran-

chisés correspondant au profil attendu, mais également pour les soutenir dans la durée.

Pour assurer pleinement son rôle de franchiseur, l'équipe locale du GRET se compose de 4 salariés (1 responsable de projet, 3 responsables

techniques) et de 4 animateurs (coachs / commerciaux) sur l'ensemble des communes.

Les franchisés (les Diotontolo) quant à eux sont des opérateurs locaux dont les missions sont de :

- Mettre en place le site d'exposition ;
- Assurer la production des toilettes ;
- Vendre les latrines ;
- En assurer la pose.

**Le franchiseur et les franchisés sont liés par un contrat de franchise sociale, qui précise ces rôles et responsabilités, et fixe les objectifs annuels.**

Dans le cadre du contrat de franchise, les Diotontolo franchisés ont une zone de chalandise définie, sur laquelle un autre franchisé ne peut intervenir. Cette exclusivité territoriale permet aux franchisés de concentrer leurs activités sur une zone géographique spécifique.

Enfin, deux autres acteurs sont des parties prenantes importantes dans le développement de la franchise Diotontolo :

- **La Direction Régionale de l'Eau (DIREAU) :** elle délivre une homologation aux franchisés pour leur activité de production et de vente de toilettes. Si la qualité des équipements et des services proposés n'est pas aux standards exigés, l'homologation peut être retirée au franchisé.
- **Commune :** elle promeut l'hygiène et l'assainissement dans la commune, fournit un permis de construire, réalise un zonage, collecte les plaintes, etc.

**Le fait d'être en franchise permet au franchisé de connaître les règles d'homologation et d'avoir une marque reconnue par les autorités.**



### Qu'en disent les franchisés ?

*« Notre responsabilité en tant que franchisé opérateur consiste à mettre en place le magasin Diotontolo. Une fois la production faite, il faut aller chercher les clients. Il y a plusieurs canaux pour faire connaître les toilettes Diotontolo : flyers, affiches, visites à domicile, et des animations de rue pour toucher plus de clients. »* – Rajaofera Edmond, franchisé de la région Soanierana Ivongo

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE

Les entrepreneurs locaux franchisés construisent et vendent les toilettes. Ils se rémunèrent donc sur la vente et la pose des toilettes.

Pour bénéficier des divers soutiens et services liés au réseau Diantontolo, les franchisés versent un droit de franchise de 40 000 Ar par toilette. Cette redevance est annexée sur les produits (montant de la franchise par *toilette fabriquée*) car les matériels de production des toilettes sont loués aux franchisés, qui n'auraient sinon pas les moyens de financer de manière auto-

nome ces coûts fixes. De plus, le paiement d'une redevance par toilette vendue est plus facile pour les franchisés et

permet au franchiseur de ne pas passer trop de temps et d'énergie à convaincre les franchiseurs de payer une part fixe alors même qu'il n'y aurait pas de vente, d'autant plus que ce montant fixe représenterait une somme faible, au vu du coût de collecte.

Afin de s'assurer que le modèle économique est soutenable pour les franchisés et que les produits soient qualitatifs et à un prix abordable pour les ménages à faibles revenus, divers mécanismes ont été mis en place.

En effet une interrogation lors de la construction de la franchise sociale porte sur la fixation du prix des toilettes pour que celles-ci soient effectivement achetées par les ménages, y compris les plus modestes. Une étude réalisée par le GRET montre que ces derniers ne sont pas prêts à payer plus de 90 000 Ar<sup>16</sup> du fait de leur pouvoir d'achat limité et de leur non-sensibilisa-

tion à ces sujets (l'accès aux toilettes n'est pas l'une de leurs priorités). Or, le coût de production unitaire d'une toilette est de 135 000 Ar : l'équilibre est donc difficile à trouver.

Pour des faibles volumes, les franchisés n'arrivent pas à un coût de production permettant un prix abordable pour les ménages, surtout alors que la filière et le marché ne sont pas structurés. Après différents tests, une approche de co-financement par des subventions est élaborée pour ajuster le prix avant d'atteindre un volume suffisant permettant un équilibre financier : le GRET décide d'absorber une partie des coûts de production et les franchisés vendent les toilettes subventionnées. Ce système de subventions est proposé aux franchisés, encadré par un contrat de subventions.

Pour s'assurer de la construction effective de toilettes de bonne qualité et pour créer une dynamique positive, le franchisé préfinance la différence entre le prix de vente promotionnel et le coût réel de la toilette. Le franchisé est remboursé quand il a effectivement posé les toilettes et que celles-ci ont été vérifiées. Il s'agit là d'une approche d'**Aide Basée sur les Résultats (ABR ou Output Based Aid – OBA)**.

Les franchisés trouvent le modèle économique mis en place convaincant, puisqu'en moyenne, au bout d'un à deux mois, le magasin du franchisé devient rentable.

Le modèle économique du franchiseur quant à lui est principalement subventionné aujourd'hui.



« Les toilettes Diantontolo intéressent de nombreux ménages mais elles resteraient difficilement accessibles sans subventions. » – Franchisée de la région Ambatolampy

16. Ar : Ariary, unité monétaire de la République de Madagascar

En effet, une partie des coûts du franchiseur est couverte par les redevances provenant des franchisés, mais la majeure partie provient de financement de la coopération internationale.

## *Perspectives & évolutions*

La franchise Diotontolo étant encore en construction, des évolutions sont aujourd'hui en cours :

■ **Gouvernance** : les franchisés sont aujourd'hui peu impliqués dans la gouvernance du franchiseur, mais c'est un mode de fonctionnement souhaité à terme, pour avoir une logique plus collaborative et une implication plus forte des franchisés. Cela permettra en effet de renforcer le dialogue et de renforcer la relation de confiance.

■ **Modèle économique du franchiseur** : il s'agit pour le GRET de trouver un modèle économique qui soit pérenne et transposable si le franchiseur vient à changer (le GRET n'a pas vocation à demeurer franchiseur) et non dépendant de financements extérieurs.

Une réflexion est actuellement en cours pour tester des activités de ventes de toilettes directement gérés par le franchiseur, et/ou pour élargir sur les autres maillons de l'assainissement (évacuation et traitement) afin d'assurer une plus grande stabilité de revenus pour la structure.

De plus, en augmentant le nombre de franchisés et donc de ventes de toilettes, le franchiseur pourra collecter des montants de redevance plus impor-

tants ; un objectif est donc la croissance du nombre de franchisés et de leurs ventes.

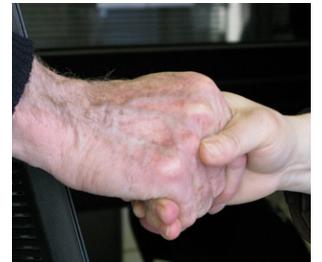
Malgré des coûts engendrés pour le franchiseur, le choix de la franchise est pertinent selon le GRET pour permettre un déploiement rapide sur le territoire, favoriser l'émergence d'acteurs locaux, et encourager l'appropriation locale par le grand public des enjeux et pratiques.

# 2

LES ÉTUDES DE CAS

# PIMMS

POINT INFORMATION MEDIATION MULTI SERVICES



## Concept

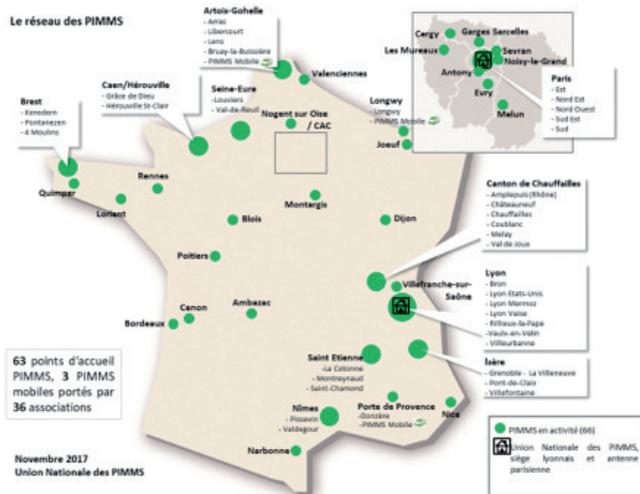
Les **PIMMS, Point Information Médiation Multi Services**, ont pour coeur de métier la médiation sociale :

■ **Faciliter l'accès des populations aux services publics et aux droits sociaux** : le PIMMS fournit des informations de premier niveau, met en relation avec le bon interlocuteur, conseille et accompagne sur la gestion des problématiques quotidiennes,

Structure organisationnelle	Date de création	1995
	Statut juridique	Association loi 1901
	Nombre de clients/bénéficiaires en PIMMS	630 000 personnes accueillies dans les PIMMS en 2017
	Nombre de demandes traitées en PIMMS	1 560 000 motifs
	Nombre d'actes de médiation sortante	950 000 actes de médiation sortantes
	Nombre de participants aux ateliers collectifs	18 000 participants
	Couverture géographique	France : 11 régions
	Budget de l'UNPIMMS	780 000€ en 2017
Budget moyen d'un PIMMS	200 000 000€ en 2017	
Système de franchise sociale	Lancement en franchise	2006
	Unités de franchise	(Au 30 novembre 2017) 35 associations franchisées avec 66 PIMMS ; 560 PIMMS labellisés « Maison de services au public »
	Unités en propre	0
	Modalités contractuelles	Contrat de franchise d'une année renouvelable par tacite reconduction + label MSAP (convention de 3 ans)
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimum de 3 entreprises partenaires qui s'engagent à financer le PIMMS + une collectivité locale</li> <li>• Redevance initiale de 1 000€ + part variable en fonction des effectifs salariés</li> </ul>
Modalités d'animation, de transferts de connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions 4 fois par an à l'échelle nationale ; contacts réguliers en bilatéral et publications hebdomadaires / mensuelles / trimestrielles</li> <li>• Formations gratuites (RH et comptabilité)</li> </ul>	
Avantages de la franchise sociale PIMMS	Pour le franchisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de financements par les partenaires de l'UNPIMMS</li> <li>• Appartenance à un réseau : synergies et transferts de connaissances</li> </ul>
	Pour le franchiseur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à mobiliser et fédérer les acteurs œuvrant autour d'une cause commune et rendre l'action collective plus efficace</li> <li>• Développer des actions nationales (ex. norme de la médiation sociale)</li> </ul>

intervient comme médiateur entre les bénéficiaires et les opérateurs publics ou privés et accessoirement fait de la vente de produits de base d'entreprises partenaires.

- **Créer des emplois et des parcours de professionnalisation vers l'emploi durable et qualifié :** les agents médiateurs des PIMMS se constituent un portefeuille de compétences dans le domaine des nouveaux services à la personne, et ils élaborent et concrétisent un projet professionnel les guidant vers l'emploi durable et qualifié.



Pour cela, les PIMMS sont des lieux physiques qui se construisent autour de 4 grands axes :

- **Le partenariat :** organisé sous forme associative, chaque PIMMS réunit des opérateurs de services publics, la Ville et les collectivités locales d'implantation, et l'Etat. Il en résulte un partenariat Public/Privé.
- **La proximité :** le PIMMS déploie son offre de services via un lieu d'accueil « physique » du public, convivial et ouvert à tous.
- **L'adaptation au territoire :** le PIMMS développe et met en œuvre une offre et un mode de services (médiation) adaptés aux besoins de sa zone d'implantation, contribuant à en renforcer l'attractivité.
- **Le professionnalisme :** le PIMMS œuvre à la qualité

du service rendu par des pratiques professionnelles rigoureuses : formation des Agents médiateurs, information complète et régulière des partenaires du PIMMS (dont les élus) au conseil d'administration, mise en œuvre de procédures de fonctionnement et d'évaluation...

## Contexte et lancement en franchise sociale

Suite au premier PIMMS créé en 1995, l'Union Nationale des PIMMS (UNPIMMS) se crée en 1998 pour devenir la tête de réseau. Elle est propriétaire de la franchise/marque PIMMS, encadrée depuis 2006 par un contrat de franchise sociale. A l'occasion de la rédaction d'un contrat « 2<sup>ème</sup> génération », validé au Conseil d'administration du 21 novembre 2013, Jean CAM, Administrateur et Co-fondateur des PIMMS précise : « Le label PIMMS est le bon niveau pour protéger le concept et les valeurs du projet, et le développement important que connaît le réseau nécessite désormais un cadre plus organisé mais assurant la même autonomie d'organisation et de gestion aux associations PIMMS adhérentes ».

Le choix de se structurer en franchise sociale est ainsi une réponse apportée à trois enjeux :

- Mettre en place une organisation et une structuration efficaces du réseau des PIMMS fidèles à son esprit d'innovation ;
- Consolider et renforcer le concept PIMMS, ses valeurs et ses principes d'action ;

- Garantir une autonomie d'organisation et de gestion aux PIMMS.



### Quelle définition de la franchise sociale pour l'UNPIMMS ?

*Le contrat de franchise définit les obligations et les responsabilités respectives du franchiseur, l'Union Nationale des PIMMS vis-à-vis des franchiseés, les PIMMS ainsi que toutes autres clauses matérielles de la collaboration. Ce contrat édicte les fondamentaux de la relation entre les parties et permet de consolider un réseau national qui œuvre collectivement pour sa reconnaissance et la prise en compte de ses intérêts.*

## Modalités de la franchise sociale

### LE PARCOURS DU FRANCHISÉ

- En premier lieu, une collectivité locale (ville ou agglomération) souhaitant ouvrir un PIMMS sur un territoire fait **appel** à l'UNPIMMS.
- La collectivité et l'UNPIMMS font alors une **proposition** aux entreprises partenaires : il est nécessaire qu'au minimum 3 entreprises soient intéressées pour que l'ouverture d'un PIMMS dans la zone soit possible.
- Si 3 entreprises (ou plus) décident de s'engager dans le projet, une **étude de faisabilité** est effectuée par l'UNPIMMS et le montant du projet PIMMS est budgétisé selon les intérêts locaux qui émergent (le financement de cette étude est réparti entre les entreprises partenaires et la collectivité).

- Une **association** de loi 1901 peut être créée localement pour l'ouverture d'une franchise PIMMS ou un acteur existant du territoire **intègre** l'activité PIMMS. Quel que soit le profil de la structure, elle reverse un montant fixe (1 000€) au réseau ainsi qu'une part variable (30% de la franchise), calculée à partir des effectifs de la franchise.
- Un directeur ou une directrice de PIMMS local est **recruté** en tant que salarié permanent. Cette personne recevra alors une **formation** personnalisée de la part de l'UNPIMMS (parcours d'intégration comprenant un accueil, une découverte de l'Union Nationale, des visites de PIMMS voire un parrainage et une formation de base au droit social et à la comptabilité des associations).
- Les équipes de médiateurs de ce nouveau PIMMS seront également **formées** par l'institut de formation de l'Union (formation prise en charge par le PIMMS).

### LES PROFILS DES FRANCHISÉS

En 2017, les 66 points d'accueil PIMMS sont administrés par 35 associations ; autrement dit, les associations peuvent porter plusieurs PIMMS - jusqu'à 7 pour le PIMMS de Lyon (PIMMS Lyon Métropole). Aussi, il existe une variété de typologies de portage : les PIMMS peuvent être créés de manière ad-hoc ou sous l'enseigne d'une association existante, d'un centre social (CS) ou encore d'un collectif de quartier (ex : PIMMS de Blois). Dans ces derniers cas, ce sont des **franchises fractionnelles**. Cette diversité peut être un véritable atout, en ce



### Qu'en disent les franchisés ?

*La mise en œuvre et la gestion de cet outil d'évaluation nécessitent un lourd investissement pour les PIMMS, notamment l'administration des questionnaires auprès de chacune des parties prenantes.*

*Ce travail d'évaluation a permis de réimpliquer la gouvernance dans les PIMMS en rappelant les engagements de chacun dans un environnement associatif. La mesure va permettre de resituer les PIMMS auprès des partenaires locaux mais aussi au sein du réseau national.*

*L'évaluation permettra une lecture nationale et locale c'est là tout l'intérêt du franchisé qui pourra montrer à ses partenaires privés, publics, institutionnels, associatifs... toute la plus-value du PIMMS à travers des indicateurs significatifs de la mesure.*

qu'elle offre plus d'opportunités de créer des PIMMS et la possibilité d'élargir les cibles touchées ; mais il convient aussi d'avoir une organisation efficiente et d'autant plus rigoureuse dans ce cas. En effet, selon la place que l'activité des PIMMS prend dans l'activité globale d'une association existante, l'ambition et le dynamisme du PIMMS peuvent varier. A titre d'illustration, l'une des franchises PIMMS a fermé car son directeur n'était qu'à mi-temps sur le projet et l'inté-

rêt pour le développement de l'activité PIMMS a été moins prioritaire que d'autres actions. Par ailleurs, combiner plusieurs activités sur un même site peut présenter des risques, engendrant des enjeux de cohérence difficile à orchestrer. Ainsi, un point d'accueil PIMMS qui était aussi une épicerie solidaire a dû fermer et s'est recréé sous la forme d'une nouvelle association ad hoc, ce mélange des

activités pouvant difficilement être articulé en termes de cohérence de positionnement.

Aujourd'hui, forte de ces expériences passées, l'UNPIMMS est plus exigeante sur le choix des franchisés (profils, attentes...) et sur les conditions de leur engagement. Elle reste néanmoins toujours ouverte à la diversité des types de structures porteuses – qui peut être une valeur ajoutée si elle est bien organisée et encadrée.

## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

D'un côté, le rôle de l'UNPIMMS est de garantir une bonne déclinaison du concept PIMMS sur le territoire et de faire bénéficier de l'expérience et des outils capitalisés d'un réseau. Dans ce sens, son rôle peut se résumer selon les 5 points suivants :

- Réunir les PIMMS autour de valeurs, d'objectifs et de principes d'action communs ;
- Développer une culture et une pratique PIMMS ;
- S'investir dans un réseau ;
- Partager les innovations et développer l'ingénierie PIMMS ;
- Valoriser la marque PIMMS, notamment en mettant en valeur l'impact généré.

Pour mener à bien sa mission d'animation du réseau, l'UNPIMMS a formalisé plusieurs « guides » (mode d'emploi, etc.), met en place des outils de suivi et de reporting des activités des PIMMS ; pour cerner précisément les besoins et pistes d'amélioration du réseau dans sa globalité, il a par ailleurs mis en place une animation nationale du réseau à travers la création d'un poste dédié, depuis 2015.

De l'autre côté, les PIMMS doivent respecter le concept véhiculé par la tête de réseau et l'appliquer, dans un but commun de réaliser la mission générale d'un PIMMS. Les PIMMS ont également des obligations et contraintes vis-à-vis du franchiseur, qui permettent le suivi et l'implication régulière des membres. Ainsi les directeurs des PIMMS doivent :

- Participer aux réunions du réseau des PIMMS (3 réunions + 1 séminaire) ;

- Porter des expérimentations ou s'associer à des expérimentations développées dans le réseau ;
- Transmettre les informations sur son activité et organiser les réunions d'échange ;
- Contribuer aux chantiers collectifs du réseau.

Les enjeux de la relation entre le franchiseur et le franchisé sont ceux de la confiance, de l'inscription dans une logique d'amélioration continue et d'équilibre des droits et devoirs.

Fort du constat que l'échange d'informations sur une base régulière et transparente est clé, l'UNPIMMS créé un espace de dialogue, qui passe par différents canaux :

- La mise en place de réunions ou groupes de travail transversaux ;
- La participation des directeurs de PIMMS à la gouvernance. Certains d'entre eux sont en effet impliqués au bureau de l'UNPIMMS (2 représentants) ou au Conseil d'Administration (15 représentants).

L'objectif est de permettre d'une part aux franchisés de faire remonter leurs problématiques, et d'autre part à l'Union de traiter ces enjeux, en collaboration avec les partenaires (entreprises et État).

Créer ces espaces de dialogue est véritablement un facteur clé de succès. A titre illustratif, le parcours de formation initiale des directeurs des PIMMS a été modifié au fur et à mesure des retours reçus lors de groupes de travail composés de volontaires, et a pu être davantage adapté à leurs besoins. De même, en 2012-2013, un groupe de travail (constitué

de directeurs, administrateurs et personnes de l'Union) a permis de faire évoluer le contrat de franchise sociale, pour qu'il corresponde davantage aux attentes et aux besoins des franchisés et a donné lieu au contrat de franchise sociale 2<sup>ème</sup> génération. Avec cette deuxième version, un équilibre a été trouvé entre les obligations du franchiseur porteur de la marque PIMMS et celles du franchisé qui doit être en capacité de décliner la marque sur son territoire. L'accompagnement opérationnel du franchiseur a été fortement renforcé pour donner au franchisé la capacité de mettre en œuvre les missions PIMMS sur son territoire. Un nouveau groupe de travail a piloté l'évaluation de ce nouveau contrat qui va permettre de faire évoluer en 2018-2019 le contrat en le centrant sur les devoirs et obligations essentiels en veillant au bon équilibre au regard des capacités respectives de chacun. Cette 3<sup>ème</sup> version intégrera aussi la Norme à la médiation sociale pour une certification réseau prévue au printemps 2019. Il s'agit d'une norme qualité pour l'ensemble des actions de médiation sociale pour lesquelles le franchiseur et le franchisé s'engagent.

Enfin, il convient que la relation soit véritablement gagnant-gagnant pour ne pas créer de frustrations chez l'une des parties et cela dans la durée. Pour ce faire, l'UNPIMMS a, en 2017, développé un outil de mesure d'impact contenant plus de 80 indicateurs, pour mesurer la valeur ajoutée des PIMMS auprès des différentes parties prenantes impliquées dans le projet et pour valoriser les actions et la portée des PIMMS sur leur territoire d'implantation.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE SOCIALE

L'UNPIMMS est composée d'une équipe de 8 salariés, et 9 entreprises partenaires sont engagées de manière durable dans le projet. Le modèle économique de l'UNPIMMS est dans une réelle logique partenariale. Il s'agit en effet d'un partenariat public privé (PPP), avec des financements provenant du public et du privé :

- Les entreprises nationales partenaires, qui sont les suivantes : EDF, ENEDIS, ENGIE, KEOLIS, SNCF, LA POSTE, VEOLIA, SUEZ, MALAKOFF MEDERIC, financent plus de la moitié du budget global.
- Le financement de l'Etat représente 10% du budget.
- La part restante du budget provient des formations délivrées (30%) et des ressources provenant des franchisés (10%).

Les associations PIMMS à l'échelle territoriale ont également un modèle économique similaire. Leurs budgets peuvent aller d'environ 80 000€ à plus d'un million en 2017.

Les entreprises partenaires jouent un rôle important et exercent une grande influence. Leur engagement étant déterminant pour la création d'un PIMMS local, de fortes relations partenariales se mettent en place entre le PIMMS et ces entreprises partenaires.

## *Perspectives & évolutions*

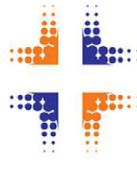
La franchise sociale dont la gestion relève exclusivement des partenaires représentant les entreprises

nationales semble évoluer vers une intégration des pouvoirs publics à travers l'État et les ministères de tutelle.

En effet, la création des Maisons de services au public (MSAP), le processus de dématérialisation des services, l'inscription des PIMMS dans les schémas départementaux d'amélioration de l'accessibilité des services au public et la création d'une Norme à la médiation sociale, amènent la participation de nouveaux acteurs publics. L'association des expertises renforce le modèle en le rendant plus efficace, pérenne et adapté à tous les territoires.

L'intégration des pouvoirs publics dans le développement montre à quel point la franchise peut être une force car s'appuyant sur un réseau organisé et capable de mettre en œuvre un ensemble de missions communes. Les acteurs publics peuvent grâce à l'UNPIMMS bénéficier d'un interlocuteur national unique pour couvrir tous les territoires d'implantation des PIMMS.

La franchise pose un cadre de référence qui garantit une organisation et un fonctionnement pour répondre à des enjeux et des objectifs partagés. Ce cadre va dans l'avenir s'en retrouver renforcé en intégrant la Norme à la médiation sociale qui se traduira par une certification réseau. La relation de franchise est un atout formidable pour les PIMMS qui pourront garantir une qualité de services au sein d'une franchise nationale : chaque PIMMS et tous les PIMMS de France avec un même niveau d'exigence pour faciliter l'accès aux services et aux droits à travers la médiation sociale.



# Generika drugstore



**G**enerika Drugstore n'est pas à proprement parlé une franchise sociale. Elle s'apparente davantage à une franchise classique car elle ne met pas en œuvre les principes de gouvernance participative ou de lucrativité limitée. Toutefois, l'histoire de sa création, son rôle pionnier dans la baisse des prix des médicaments aux Philippines, la nature de ses produits et services (des médicaments génériques moins chers afin d'aider les populations pauvres à mieux prendre soin de leur santé combinés avec de nombreuses actions de service aux communautés dans le domaine de la santé) et son impact global nous amènent à la présenter dans ce Cahier.



## Concept

**G**enerika Drugstore est la chaîne pionnière dans la distribution au détail de médicaments génériques de qualité aux Philippines. Generika Drugstore dispose de la plus large gamme de médicaments génériques disponibles aux Philippines et introduit

continuellement de nouveaux médicaments génériques dès que l'auteur de la marque perd son brevet. C'est une entreprise fortement engagée socialement, qui fournit des médicaments de qualité à des prix abordables même par les populations vulnérables qui ont en général un faible accès aux soins de santé et médicaments.

Structure organisationnelle	Date de création	2003
	Statut juridique et création	SAS
	Nombre de clients/bénéficiaires	Plus de 30 millions de transactions par an, attribuable à plusieurs millions de clients uniques
	Couverture géographique	Luzon, Visayas, Mindanao
	Budget moyen du réseau	Environ 45M € en 2015
Système de franchise	Lancement en franchise	2008
	Unités de franchise	700 magasins en 2017 dont +90% en franchises
	Unités en propre	40 magasins en propre
	Modalités contractuelles	Contrat de franchise de 5 ans renouvelable, incluant le droit d'utiliser la marque Generika Drugstore
	Modèle financier de la franchise (franchisé au franchiseur)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ticket d'entrée pour le franchisé : 1 500 000 pesos philippins pour le package standard (soit l'équivalent d'environ 27 645€), qui comprend l'investissement initial et aussi le fonds de roulement pour l'achat des stocks</li> <li>• Une fois franchisé : royalties indexées sur les produits (prix variable et déterminé par le franchiseur – avec obligation d'achat des médicaments auprès du franchiseur (mais pas des produits annexes)</li> </ul>
Avantages de la franchise Generika Drugstore	Modalités de transferts de connaissances et compétences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tous les 4 à 6 mois à l'échelle régionale ;</li> <li>• 1 fois par an à l'échelle nationale ;</li> <li>• Régulièrement et de manière informelle en bilatéral.</li> </ul>
	Pour le franchisé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moins de risques même si l'investissement initial est conséquent</li> <li>• Un secteur (santé) dont les besoins sont constants</li> <li>• Une garantie de qualité et de prix accessibles pour les clients, ce qui augmente l'attractivité de la pharmacie</li> <li>• Un approvisionnement en médicaments facilité par le franchiseur</li> <li>• Une connaissance des obligations légales et des évolutions de la réglementation via le franchiseur</li> <li>• Un plaidoyer porté par le franchiseur pour le compte du réseau</li> </ul>
	Pour le franchiseur	Croissance rapide permise à « moindre » coûts (notamment lorsque faible capacité interne d'investissement dans le développement de l'entreprise)

## Contexte

Julien Bello, co-fondateur de Generika Drugstore, fait le constat suivant en 2003, après 6 années de projets menés auprès de populations pauvres des bidonvilles de Manille : les populations vulnérables qui résident dans les bidonvilles aux Philippines arrivent tout juste à couvrir leurs dépenses quotidiennes, mais dès qu'une situation d'urgence ou exceptionnelle apparaît, elles chutent à nouveau dans la pauvreté. Pourquoi ? Par exemple, afin de soigner son enfant d'une maladie soudaine, une famille va devoir puiser dans ses économies une somme importante, ce qui ne laisse que trop peu de moyens pour les dépenses quotidiennes. Ce constat<sup>17</sup> n'est pas étonnant : en 2000, presque 31 millions de Philippins vivaient dans la pauvreté avec un revenu mensuel estimé à 4 774 PHP (85€)<sup>18</sup> pour une famille de cinq personnes. L'accès aux soins dans le pays est inégal, avec une répartition inéquitable des établissements de santé dans le pays, où il y a une pénurie de fournisseurs de soins de santé (médecins, dentistes...) dans de nombreux territoires. De plus, les services de santé existants (public ou privé) varient en termes de qualité et de niveaux d'équipement. De nombreuses installations privées facturent des prix élevés, ce qui rend les services inaccessibles aux populations les plus pauvres.

Un système de sécurité sociale est en place aux Philippines, fournie par *Philippine Health Insurance Corporation (PhilHealth)* ; mais elle a une couverture nationale limitée et les populations vulnérables n'y ont souvent peu ou pas accès : selon des études<sup>19</sup>, la sécurité sociale ne protège ainsi que 52% de la population philippine en 2013, et beaucoup moins en 2003. De plus le

système de sécurité sociale n'inclut aucun remboursement de médicament.

De plus le secteur du médicament est majoritairement contrôlé par des puissantes multinationales (environ 75% du marché par des firmes multinationales et 20% par la firme philippine *United Laboratories*) qui vendent les médicaments à des prix très élevés – en moyenne 40% à 70% plus chers que dans les pays asiatiques voisins. Afin de rendre les médicaments plus accessibles aux populations pauvres, l'État a voté en 1988 'the Generics Act' pour encourager l'utilisation de noms génériques, pour favoriser la production d'un approvisionnement adéquat et pour mettre l'accent sur la base scientifique des médicaments génériques. Cependant, cette loi n'a pas eu l'effet souhaité, du fait notamment d'un fort lobbying de l'association *Pharmaceutical and Healthcare Association of the Philippines (PHAP)* qui incite les médecins à beaucoup de prudence dans la prescription de médicaments génériques à leurs patients. Ainsi au début des années 2000, les pharmacies philippines ne vendent pour ainsi dire pas de médicaments génériques.

Afin de répondre aux besoins sanitaires des populations vulnérables, Julien Bello et Teodoro Ferrer décident de lancer une entreprise sociale : ils souhaitent commercialiser des médicaments génériques aux populations pauvres (quintiles 2 et 3). L'objectif est de vendre une large gamme de médicaments génériques de qualité à ses clients, à des prix qui peuvent être jusqu'à 90% moins chers que le prix de leurs équivalents en princeps (médicaments commercialisés sous une marque commerciale).

17. Romualdez AGJ, dela Rosa JFE, Flavier JDA, Quimbo SLA, Hartigan-Go KY, Lagrada LP, David LC. The Philippines health system review. *Health Systems in Transition* 2011; 2: 1–129.

18. African Development Bank – Poverty in the Philippines, Causes constraints and opportunities (p 14)

19. Lavado RF. Is PhilHealth's sponsored program reaching the poorest of the poor? *PIDS Policy Brief* 2010 ; 2: 1–2.

## Les débuts du projet

En 2004, les deux premières pharmacies ouvrent dans des communautés pauvres et celles-ci sont un succès : le panier moyen par transaction s'élève à près d'un euro par achat et les achats sont jugés suffisamment fréquents pour rendre le modèle profitable. Les fondateurs décident d'en ouvrir 5 nouvelles par an entre 2004 et 2007, dans l'agglomération de Manille et dans sa proche banlieue. Ce développement se fait sur fonds propres : environ 400 000€ d'investissement pendant cette période sont dépensés. Au total, 15 pharmacies sont ouvertes en 4 ans, tous les services supports du siège sont constitués, et Generika Drugstore se compose en 2007 d'une équipe d'environ 150



### Quelle définition de la franchise selon Generika Drugstore ?

« La duplication par la franchise, pour des opérateurs principalement à but non lucratif et visant moins la recherche de profit que le fait de chercher à résoudre une problématique sociale de manière pérenne, d'un concept qui adresse un problème sociétal avec un modèle économique rentable et donc reproductible. » - Julien Bello (Generika Drugstore)

personnes (100 personnes réparties dans les 15 pharmacies détenues en propre et 50 personnes au siège pour couvrir les fonctions achats, ressources humaines, comptabilité, marketing, le développement informatique et la gestion de l'entrepôt).

Ces 4 années de 2004 à 2007 sont jalonnées d'expérimentations, de réussites et d'erreurs, qui permettent aux fondateurs de tirer des enseignements importants pour la suite et de mettre en place les bons indicateurs clés de succès. Par exemple, les apprentissages concernent le fonctionnement d'une pharmacie : quelle est la taille optimale de la pharmacie, quel est le choix de l'emplacement le plus opportun, quel est modèle économique permettant à une pharmacie

d'être viable, etc. Ils portent également sur les aspects sociaux : quels sont les programmes et la durée optimale des formations des pharmaciens, quelles sont les méthodes les plus efficaces pour sensibiliser les bénéficiaires aux médicaments génériques...

Malgré un modèle viable et profitable au seul regard des ventes, des sommes importantes sont investies au niveau du siège ce qui rend les finances de plus en plus tendues.

## Lancement en franchise

L'année 2007 est une année de bascule importante pour Generika Drugstore car c'est l'année où l'entreprise décide de se structurer en franchise. Cette décision est liée à deux facteurs.

La première est une question **d'ambition**. En effet, pour déployer tout le potentiel d'impact social et permettre aux populations vulnérables partout aux Philippines d'avoir accès à des médicaments de qualité à un prix abordable, les médicaments génériques doivent être disponibles dans les communautés à l'échelle nationale. Julien Bello se souvient : « *La franchise était la meilleure solution pour avoir **le déploiement rapide et à moindre coût** que nous souhaitions. Nous n'étions encore qu'une goutte d'eau face aux médicaments commercialisés par les multinationales, il fallait faire vite !* » Or, cela n'est pas réalisable avec les moyens financiers internes de l'organisation, ce qui amène au deuxième moteur : la **capacité d'investissement**. L'entreprise a épuisé ses ressources

financières et l'atteinte de cette ambition ne peut se faire autrement que par le recours à un financement externe. Le système de franchise semble être la bonne solution, surtout que les banques philippines ne souhaitent pas octroyer des prêts bancaires à la jeune entreprise sociale.

Un élément extérieur vient accélérer ce processus : alors que Generika Drugstore prépare le lancement de sa franchise, début 2008 arrive soudain un concurrent de taille, ancien fournisseur de Generika, qui voit là un concept prometteur et se lance de manière agressive en franchise sous un nom semblable de « Generics Pharmacy ». Il ouvre en 3 ans plus de 1 000 pharmacies. Avec un déploiement massif et d'une rapidité impressionnante, ce concurrent pousse Generika Drugstore à accélérer son développement. Dans cette dynamique stimulante, les deux acteurs permettent de donner du poids et de la crédibilité aux médicaments génériques aux Philippines, de les rendre accessibles partout et de faire évoluer la perception des philippins.



### Qu'en disent les franchisés ?

*« Devenir un franchisé de Generika est une excellente opportunité pour les retraités comme moi qui souhaitent poursuivre leur passion pour l'entrepreneuriat. Le modèle économique optimal de Generika me permet d'opérer 16 pharmacies avec succès. » – M. Ben Carillo Monteiro, retraité et franchisé gérant 16 pharmacies Generika Drugstore*

## Modalités de la franchise

### LA PHILOSOPHIE ET LOGIQUE D'INTERVENTION

Au vu du besoin et du contexte, Generika Drugstore souhaite se déployer rapidement. Pour cela, les deux fondateurs réalisent pendant 1 an un travail interne pour systématiser les processus et développer un système informatique capable de gérer au mieux les transactions avec les futurs franchisés. Ils font en parallèle un travail vers l'externe : ils commencent à communiquer auprès de potentiels franchisés via les salons et le bouche à oreille, et identifient des emplacements pertinents pour les franchises.

Les premières franchises sont initiées ; leurs porteurs sont des connaissances des deux fondateurs. Pour eux, c'est une manière de tester le concept de la franchise en confiance.

A partir de 2008, les ouvertures de franchises se multiplient : 8 nouvelles franchises en 2008, 40 de plus en 2009, 80 de plus en 2010 et 100 nouvelles en 2011. Le déploiement est possible grâce à une meilleure connaissance des facteurs clé de réussite des franchisés et est poussé par le rapide développement du concurrent ; malgré des imperfections, le réseau se structure et se développe. « Nous avons eu environ 5% de fermeture ou non renouvellement au total sur nos franchises. Cela s'explique peut-être par un mauvais recrutement initial, une concurrence accrue, mais surtout par une mauvaise gestion économique du franchisé, qui n'arrivait pas à s'y retrouver financièrement. La sortie d'un franchisé n'était en outre pas une

*mince affaire : nous faisons souvent l'intermédiaire et tâchions d'arranger la transaction entre le franchisé sortant et le repreneur. »*



### Qu'en disent les franchisés ?

*« J'apprécie sincèrement l'équipe de Generika, avec qui je partage la vision d'aider les gens. J'apprécie le soutien bien structuré que je reçois du franchiseur pour faire croître mon entreprise. » – M. Wally Yap, Jeune entrepreneur - Franchisé de Generika Drugstore*

Vers 2015, Generika Drugstore possède 550 magasins, dont 30 magasins en propre. En termes de ressources humaines, cela représente pour le siège : 25 à 30 personnes pour l'équipe de suivi des franchisés répartie sur tout le territoire, 250 personnes à l'entrepôt, 15 personnes en IT, 25 personnes en comptabilité dont 7-8 personnes en audit, 10 personnes en marketing, 25 personnes en ressources humaines et formation, 15 personnes au service achat, et 15 à 20 personnes pour le développement de nouvelles franchises. En termes financiers, le chiffre d'affaire total est proche de 50 millions d'euros pour plus de 30 millions de transactions par an dans les magasins Generika.

### LE PARCOURS DU FRANCHISÉ

- Le franchisé manifeste d'abord son intérêt, remplit un **dossier**, et réalise une étude d'emplacement de sa pharmacie avec le franchiseur. Bien que ce soit Generika Drugstore qui réalise cette étude, les avis des futurs franchisés sont importants et pris en compte dans le cadre de la préparation de cette étude de marché.
- Le franchiseur et le franchisé **contractualisent** et officialisent la franchise. Le contrat stipule notamment que la durée est de 5 ans minimum renouve-

lable, et il existe également une clause d'interdiction d'ouvrir la franchise d'un concurrent jusqu'à 2 ans après la fermeture d'une franchise. Le franchisé fait aussi un investissement initial à hauteur d'environ 1 500 000 pesos pour la formule standard (soit l'équivalent d'environ 27 645€) et de 1 000 000 pesos pour la formule « small town » (soit environ 18 430€). Dans cet investissement initial, une partie revient au franchiseur qui reçoit entre 20 000 et 55 000 pesos, soit environ 400 à 1 000€, pour assurer la formation technique des personnels. Le reste de l'investissement concerne toutes les dépenses nécessaires pour fonctionner : rénovation et aménagement du point de vente, dépôts de garanties et permis, ordinateurs et système informatique, stocks de médicaments, et fonds de roulement.

- Le franchisé ainsi que l'ensemble de son personnel reçoivent une **formation** initiale de la part du franchiseur, différenciée pour les équipes salariées et le porteur de projet.
- Enfin, le franchisé prépare son **lancement** (rénovation de la boutique, recrutement du personnel, formalités administratives) et ouvre sa pharmacie.
- Il n'y a pas d'exclusivité territoriale, mais dans les petites villes ou villes de taille moyenne, le franchiseur laisse en général le temps au franchisé de développer sa pharmacie avant d'envisager l'ouverture d'une seconde pharmacie.

### LES PROFILS DES FRANCHISÉS

Le recrutement du franchisé est clé pour la réussite du développement de la franchise. Car au-delà du métier

de pharmacien, le porteur de projet doit avoir des compétences en gestion d'une pharmacie. De plus, du fait d'une méconnaissance des médicaments génériques de la part des populations cibles, le métier inhérent d'un pharmacien Generika Drugstore est de faire de la sensibilisation des populations cibles aux médicaments génériques. Pour réussir à développer la franchise Generika Drugstore sur un territoire, il est donc nécessaire que le porteur de projet ait une réelle motivation et un engagement social fort pour contribuer à la démocratisation des médicaments génériques.

Julien Bello se souvient : « *Le recrutement de personnes motivées et adhérant à l'ADN de l'organisation était nécessaire car le travail ne permettait pas de se la couler douce* ».

Mais ceci n'était pas nécessairement très clair au démarrage de la franchise. En effet, lors des premières ouvertures, une attention très importante était accordée aux capacités de financement du franchisé plutôt qu'à son profil et sa motivation à déployer une entreprise sociale. Mais avec le temps et des erreurs de recrutement, les 2 fondateurs de Generika Drugstore ont réalisé que les franchisés qui réussissaient le mieux étaient ceux qui s'investissent réellement dans la gestion de leurs pharmacies et l'animation dans leur communauté. Ainsi ils ont précisé de manière beaucoup plus fine les critères de sélection des futurs franchisés.

Aux critères de motivations et de compétences, s'est ajouté le fait de venir de la communauté avoisinante : le recrutement de pharmaciens issus de la communauté locale est un avantage fort pour permettre de diffuser les messages et de travailler en confiance avec les personnes de la communauté, et donc de permettre la

réussite de la pharmacie. Toutefois ce qui n'est pas un critère est que le porteur de projet crée une pharmacie. En effet certains franchisés sont des pharmacies existantes qui souhaitent rejoindre la franchise, pour bénéficier de la marque et des services communs. Si la motivation à soutenir le développement du générique et la vision sont en phase avec celle de Generika Drugstore, la pharmacie peut rejoindre le réseau.

## LES MODALITÉS DE L'ORGANISATION INTERNE

Le franchiseur s'engage à fournir un ensemble d'éléments au franchisé, afin de garantir son succès. Parmi ces éléments, on peut citer :

- De la **formation initiale** théorique (10 jours) : le franchisé est immergé dans une « fausse » pharmacie, grandeur nature pour apprendre les fondamentaux (ex : gestion du stock, aspects réglementaire, tâches journalières à accomplir en magasin, fonctionnement du système informatique...) et de la formation pratique (5 jours) : le franchisé se forme sur le point de vente d'une autre pharmacie existante ;
- Des **outils** notamment liés à la communication et au marketing (marque, charte graphique, supports de communication divers...) ;
- Un **appui transversal** :
  - Assistance sur les aspects réglementaires et administratifs,
  - Appui sur les dimensions de gestion et commerciales (système électronique de bons d'achats, carte de fidélité...),

- Appui à la logistique (livraison à domicile de médicaments génériques dans les pharmacies...);
- Des **rencontres régulières** : des visites 1 fois par mois pour s'assurer du bon fonctionnement ; ces visites vont jusqu'à 2 fois par mois pour les pharmacies moins performantes. Le franchiseur organise des réunions à l'échelle régionale (tous les 4 à 6 mois environ) et à l'échelle nationale (réunion annuelle) ; en plus des échanges en bilatéral permettent de garder le contact avec les franchisés.
- Des **formations en continu** : principalement sur les nouveaux médicaments disponibles, la gestion d'une pharmacie et les nouveaux outils développés pour l'ensemble du réseau.
- Des **partenariats** : noués pour l'ensemble du réseau avec des laboratoires médicaux permettant de faire des tests gratuitement, et des fournisseurs pour obtenir des tarifs avantageux grâce aux achats groupés.

Ainsi, les rôles et responsabilités sont clairement délimités entre franchiseur et franchisé : le rôle du franchiseur est de travailler sur les **fonctions clés du système** alors que le franchisé s'occupe de la **gestion quotidienne de son point de vente**. Par exemple, c'est du ressort du franchiseur de s'occuper de la promotion à l'échelle nationale de la « marque » Generika Drugstore et plus généralement, de s'occuper du plaidoyer pour le médicament générique. Le franchiseur s'occupe également de l'évaluation des fournisseurs de médicaments génériques et de la sélection des nouveaux médicaments à inclure dans les pharmacies.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE LA FRANCHISE

Du côté du franchisé, l'atteinte du point mort lors de l'ouverture d'une pharmacie est estimée au 4<sup>e</sup> mois si le franchisé réalise le travail de promotion locale nécessaire, et le retour sur investissement varie entre 3 et 5 ans, pouvant être beaucoup plus rapide ou plus lent en fonction de la performance du franchisé dans la gestion de sa pharmacie. Cette variabilité peut s'expliquer par l'effort fourni pour atteindre l'impact social souhaité (démocratiser l'accès aux médicaments génériques) qui nécessite un travail de sensibilisation, du temps et de l'énergie de la part des équipes. Ces actions de sensibilisation, bien qu'elles représentent des charges importantes pour la pharmacie, sont essentielles pour établir une relation de confiance avec les clients et personnes de la communauté ; et son acceptation auprès des populations des bidonvilles en devient plus aisée.

Du côté du franchiseur, les services fournis aux franchisés et le développement des fonctions support nécessitent d'avoir des équipes de taille importante. Pour assurer la viabilité économique du franchiseur, Generika Drugstore s'appuie sur différentes sources de revenus, et a développé des mécanismes d'ajustement pour être en phase avec la capacité de contribution du réseau et les besoins d'investissement pour le réseau. Le modèle économique repose pour l'essentiel sur la fonction de centrale d'achat du franchiseur, ce qui lui permet d'acheter en gros les médicaments et de les distribuer à un prix attractif aux franchisés, tout en ayant une marge entre le prix de vente aux franchisés et le prix d'achat en gros.

Par ailleurs, les royalties demandées aux franchisés sont indexées sur les produits, mais elles ne représentent pas un revenu significatif pour le franchiseur puisqu'elles s'élèvent à seulement 0,25% à 1% du prix selon les marges des produits.

Il est à noter que les mécanismes de **contrôle-qualité** représentent un enjeu certain dans un réseau décentralisé avec de nombreux petits points de vente.

C'est pourquoi Generika Drugstore a mis en place plusieurs formes de contrôle :

- 1) Par le système informatique du réseau, qui permet d'avoir un certain niveau de contrôle (ventes, niveaux de stocks, staffing puisque les employés doivent s'y déclarer...).
- 2) De plus, une équipe opérationnelle est chargée de suivre les magasins : en moyenne, un membre de l'équipe suit 10 à 15 magasins selon l'amplitude géographique du territoire que cela représente.
- 3) Enfin, Generika Drugstore dispose d'un département Audit, qui réalise des visites surprises de manière ponctuelle dans les magasins.

## *Perspectives et évolutions*

En 2011, Generika Drugstore reçoit le prix de la franchise la plus prometteuse des Philippines par l'Association Philippine de la Franchise (PFA).

Puis en 2015, l'organisation fait évoluer sa gouvernance et le groupe Ayala rentre au capital de l'entreprise sociale pour lui permettre de continuer sa croissance.

Et en 2017, Generika Drugstore est reconnu pour son travail et reçoit le « *ASEAN Inclusive Business Award* » - le Prix de l'Entreprise Inclusive décerné par l'Association des Nations de l'Asie du Sud-Est (ANASE) et le « *Asia Pacific Entrepreneurship Award* » - le Prix de l'entrepreneuriat de l'Asie Pacifique.

Ce sont des reconnaissances fortes du travail accompli, qui devrait permettre à cette franchise de continuer à proposer des médicaments génériques de qualité à un nombre toujours grandissant de personnes.

# 3

# Les enseignements



- Les choix structurants au sein d'une franchise sociale ..... p. 71
- Se lancer en franchise sociale, à vous ! ..... p. 75

Comme le montrent les études de cas, la franchise sociale offre une perspective intéressante et **à fort potentiel pour le changement d'échelle et la réplique des innovations sociales**. Stratégie exigeante, elle incite les acteurs des organisations d'utilité sociale à modéliser leur savoir-faire et à structurer leur approche de transfert et d'accompagnement.

Bien structuré, le développement en franchise sociale a un **potentiel immense** pour permettre aux solutions développées par les organisations d'utilité sociale de se généraliser et d'apporter une réponse à la hauteur des enjeux sociétaux.



# 3<sup>1</sup> Les choix structurants au sein d'une franchise sociale

Chaque franchise sociale se construit en fonction de l'ADN et des valeurs portées par la structure ayant développé le concept initialement, le franchiseur. Un certain nombre de **choix structurants** devront être faits pour le développement d'un réseau de franchise sociale. Il peut être utile d'être accompagné dans la construction de son réseau d'un point de vue stratégique, organisationnel et juridique.

## LA DÉFINITION DES INCONTOURNABLES ET DES STANDARD MINIMAUX

Pour développer un réseau de franchise sociale, il est nécessaire que le concept fonctionne (c'est-à-dire qu'il ait un impact social et un modèle économique pérenne). Afin de pouvoir répliquer la réussite du modèle, le franchiseur social doit identifier ce qui permet la réussite, soit « **les incontournables** », et **modéliser les outils et processus** pour les mettre en œuvre. Il lui faut également identifier les **standards minimaux de qualité**, permettant de s'assurer que la « réussite » signifie la même chose pour chacun au sein du réseau. Ces éléments sont très différents d'un réseau de franchise sociale à un autre, et peuvent être plus ou moins précis, peuvent porter sur différentes dimensions (opérationnel, modèle économique, gouvernance...).



### Apprendre à devenir franchiseur

Devenir franchiseur prend du temps et requière de développer de nombreuses expertises : en effet, au-delà de connaître le métier opérationnel, il est nécessaire **d'apprendre à transmettre ce savoir-faire**, ce qui est un métier

en tant que tel. Il est donc ardu de mener de front la consolidation du concept, sa formalisation et le développement de la franchise. Le franchiseur doit apprendre à développer et à animer un réseau d'entrepreneurs sociaux indépendants. Il doit opter pour une relation de conseil et de recommandation, alors qu'il a une relation de pilotage sur l'unité gérée en propre.

## LE DEGRÉ D'ADAPTATION AU TERRITOIRE

La formalisation des incontournables permet de préciser le degré de standardisation et d'adaptabilité du concept aux territoires ainsi que les caractéristiques des territoires sur lesquels le concept peut être répliqué avec succès. En effet, pour permettre une adaptation aux besoins et contraintes spécifiques du territoire, l'entreprise sociale peut laisser aux franchisés la possibilité **d'adapter partiellement le concept au territoire, tout en conservant ce qui en fait sa réussite**. Ceci est d'autant plus vrai pour la franchise sociale (comparé à la franchise commerciale) où **l'appropriation** par les acteurs locaux des concepts est clé pour la pérennité de l'action et de l'impact social. Ce besoin d'adaptation locale sera d'autant plus important que le concept a un modèle économique subventionné par les acteurs locaux ou est très dépendant du territoire, ou si le contexte est très différent du contexte initial (ex : répliquer à l'étranger).



### Conserver une unité opérationnelle en tant que franchiseur

Afin de garder un contact avec la réalité du métier du franchisé, de nombreux franchiseurs sociaux continuent à mener des opérations en propre.

## LE CHOIX DU TERRITOIRE

Tous les territoires ne seront peut-être pas propices à la réussite de la réplication. La **typologie de territoires pertinents** doit être précisée dans le cadre de la construction de la franchise sociale. Puis pour chaque nouvelle implantation, il est déterminant de mener une analyse sur la pertinence de la solution sur le territoire, de sa cohérence par rapport aux besoins et aux solutions existantes.

Dans le cadre juridique d'un contrat de franchise commerciale, le franchiseur doit remettre un Document d'Information Précontractuel (DIP) qui intègre des éléments sur le réseau, mais également une analyse du marché en général et au niveau local, à date et les perspectives de développement.

## LE PROFIL DU FRANCHISÉ

Même si la franchise sociale est un réseau de structures indépendantes qui contractualisent entre elles, la contractualisation doit se faire sur la base d'une **rencontre** et d'une **envie de collaborer ensemble**. Le franchiseur procède donc à la sélection des potentiels porteurs de projet de son réseau selon

un processus de recrutement structuré qui peut s'étendre sur plusieurs mois. Le franchiseur doit **déterminer le profil le plus pertinent du porteur de projet local** (qu'il soit une personne morale ou physique, qu'il exerce ou pas déjà une activité). Les critères se mesurent à la fois en termes de compétences mais aussi en termes de valeurs et d'ambitions communes. Il est donc nécessaire de définir un processus clair d'identification de potentiels candidats à la franchise sociale, de planifier le processus de sélection (étape, ce qui est demandé et montré à chaque étape...)

**En fonction du profil des franchisés du réseau, le franchiseur devra apporter des formations et un type d'accompagnement différents** : le choix du profil est donc structurant sur la bonne gestion et l'animation du réseau.

De la même manière, le franchisé doit choisir avec précaution le réseau qu'il souhaite rejoindre pour s'assurer de partager les valeurs et l'ADN de la franchise sociale.



### La richesse de la diversité des profils de franchisés et ses défis

Un réseau avec une diversité de profils de franchisés est une richesse car cela permet d'avoir une mise en œuvre du concept qui s'adapte aux réalités locales et aux porteurs de projets qui souhaitent le porter. En revanche, cela génère aussi une plus grande complexité de gestion du réseau de franchisés (formation qui doit être adaptée à chaque typologie de franchisé, gouvernance avec des engagements différents, etc.).

## LE PARCOURS D'INTÉGRATION

Le parcours d'intégration diffère d'une franchise sociale à une autre selon son contexte et secteur. La durée, les outils mis à disposition, le niveau de formation et le degré d'implication des membres du réseau (franchisés existants) sont autant de variables qu'il est important de jauger lors de la mise en place du parcours d'intégration des nouveaux franchisés, notamment en fonction de leurs profils, de leurs besoins d'accompagnement et du degré de complexité du concept. Il est donc déterminant de **structurer le plan de formation** initiale pour permettre aux nouveaux porteurs entrant dans le réseau de réussir.

## LE MODÈLE ORGANISATIONNEL

Chaque franchise sociale détermine les **rôles** et niveaux de **responsabilités** du franchiseur et du franchisé, qui sont consignés dans le contrat de franchise. Le franchiseur doit également s'interroger sur l'organisation interne qui permettra au mieux de sécuriser et d'accompagner les franchisés. En fonction de ce qui est décidé, le modèle de la franchise va être **plus ou moins flexible, participatif et ascendant / descendant**. Par exemple, certains réseaux sont organisés avec une forte structuration centrale où la relation est plutôt descendante ; dans d'autres réseaux, la gouvernance du franchiseur est exclusivement constituée des franchisés qui prennent ainsi toutes les décisions relatives à la stratégie du réseau.

## LE MODÈLE ÉCONOMIQUE

Le modèle économique de la franchise sociale peut être plus ou moins coûteux, notamment en fonction des **outils communs** développés et du **degré d'accompagnement** proposé aux franchisés par la tête de réseau. Le franchiseur doit s'assurer qu'il a les moyens d'investir dans les services et outils communs pour lancer le réseau mais également pour assurer l'assistance technique dans le temps ainsi que le contrôle qualité. Le franchiseur peut retenir **différents modèles économiques** avec des sources de revenus liées à i) des droits d'entrées, ii) des redevances des franchisés (basées par exemple sur le budget / chiffre d'affaires du franchisé), iii) des partenariats nationaux, iv) des activités génératrices de revenus (activités en propre, activités pour le réseau ou pour d'autres acteurs), etc. **Le modèle économique est intrinsèquement lié au modèle organisationnel : plus l'appui au réseau et le contrôle est important, plus les coûts seront importants.**



### Adapter son offre de niveau de soutien aux besoins et demandes

Penser une offre adaptée au niveau de répliation peut permettre de déployer l'impact social de l'organisation. Des **offres à différents niveaux** peuvent permettre à l'organisation d'adapter son appui (engagement) en fonction des besoins et ambitions des structures qui répliquent. Ces différents niveaux d'implication permettent aussi de proposer une **offre différenciée** dans le temps. Le point de vigilance à observer est toutefois de bien

penser les différents niveaux d'adhésion au sein du réseau, pour garder la cohérence et l'attractivité du réseau de franchise.

Enfin, les contributions et redevances demandées à chaque niveau doivent être construites pour être acceptables et finançables par le franchisé, tout en permettant au franchiseur de couvrir ses coûts d'accompagnement.

### LE MODÈLE JURIDIQUE

Différents outils juridiques peuvent être mobilisés dans le cadre de la franchise sociale. Il est important de sélectionner ceux qui sont les plus en phase avec la vision et la stratégie de développement du réseau. Une analyse détaillée des avantages et inconvénients est présentée dans le chapitre 4.

### DÉFINITION DU PROCESSUS DE SORTIE DU RÉSEAU

La franchise étant basée sur un engagement contractuel qui veut s'inscrire dans la durée, il est nécessaire de définir dès le début les règles de gestion des potentiels conflits et des mesures de sortie du réseau. Il est en effet important pour chacun de connaître les conditions de résiliation et de cession. En complément, il est nécessaire que le franchiseur social soit clair sur les critères minimaux de qualité d'impact social et de gestion que doit respecter le franchisé et préciser les mécanismes de sortie du réseau.

Il est évident que l'un des facteurs clés de succès de l'approche de la franchise sociale est la construction d'une **relation de collaboration franchiseur – franchisé mutuellement bénéfique**, où s'instaure un climat de confiance.

Pour le franchiseur cela suppose de faire un suivi régulier des franchisés, afin de s'assurer de la motivation du franchisé et d'être capable de répondre aux problèmes rencontrés. Le franchisé doit sentir que le franchiseur est là pour l'aider avant tout. Ces échanges réguliers permettent également de faire remonter des informations du terrain, ce qui est important non seulement pour capter de nouvelles pratiques et les diffuser au sein du réseau, mais aussi pour cerner l'évolution dans les attentes des franchisés en termes d'accompagnement.

Il est également important de veiller au maintien d'une relation claire et transparente en termes de répartition des tâches entre le franchiseur et le franchisé. En effet, des frustrations peuvent se faire sentir si le franchisé ou franchiseur a l'impression que l'autre partie ne fait pas bien son travail. Alors que si la communication est fluide, des solutions peuvent être trouvées aux enjeux rencontrés par le franchisé comme le franchiseur.

# 3<sub>2</sub> Se lancer en franchise sociale, à vous !

## LES ÉTAPES POUR LA STRUCTURATION D'UNE FRANCHISE SOCIALE

Le cycle de vie de la création à la gestion d'une franchise sociale



### Question n°1 :

#### VOTRE MODÈLE EST-IL ÉPROUVÉ ?

Pour pouvoir se développer en franchise sociale, il est déterminant d'avoir développé un modèle qui fonctionne et cela pendant une période raisonnable. Il est essentiel de s'interroger sur les motivations pour l'essai. Pour démultiplier l'impact ? Pour contribuer au modèle économique ? Quelle que soit la cause, il faut rester vigilant à ne pas vouloir essayer trop vite et en brûlant des étapes, ou essayer pour les mauvaises raisons.



#### CRITÈRES DE VALIDATION :

- Pour l'organisation mère :
- Impact social mesuré et éprouvé ;
- Modèle économique viable,
- Modèle organisationnel efficient.



#### RISQUES ASSOCIÉS :

- Faillite de l'ensemble du réseau y compris de l'organisation mère.
- Risque de nullité du contrat de franchise (si en contrat de franchise commerciale), si le savoir-faire n'est pas avéré ni substantiel.

**BONNES PRATIQUES :**

- Se faire accompagner pour :
- Réaliser un diagnostic et identifier les points à consolider ;
- Construire la démarche pour se lancer en franchise sociale.

*Question n°2 :***VOTRE MODÈLE EST-IL RÉPLICABLE PAR DES ENTREPRENEURS SOCIAUX INDÉPENDANTS ?**

Un concept peut très bien fonctionner sur un territoire, mais cette réussite peut être fortement liée au contexte, aux acteurs locaux, à la personnalité de l'entrepreneur, etc. Avant de se lancer en franchise sociale, il faut s'assurer que son concept peut être répliqué ailleurs, et donc produire l'impact social souhaité, et trouver un modèle économique viable.

**CRITÈRES DE VALIDATION :**

- Le besoin auquel votre solution répond existe sur les territoires et peut être objectivement évalué ;
- Vous recevez des sollicitations venant des territoires et d'acteurs tiers.

**RISQUES ASSOCIÉS :**

- Du fait d'un contexte trop différent, le savoir-faire du franchiseur peut perdre de sa pertinence : non atteinte de l'impact social ni de l'équilibre économique.
- Échec du franchisé et du développement du réseau.

**BONNES PRATIQUES :**

- Faire une analyse approfondie du nouveau territoire pour analyser la pertinence et la faisabilité de l'implantation d'une structure localement ;
- Analyser la capacité des acteurs locaux à répliquer le concept ;
- Être prêt à faire évoluer l'approche pour qu'elle puisse être développée en franchise sociale (adaptation) ;
- Tester l'ouverture d'antennes en propre ou contractualiser avec des franchisés sur un territoire proche dans un premier temps pour tester le fonctionnement en franchise sociale et la réplification.

*Question n°3 :***AVEZ-VOUS CAPITALISÉ ET FORMALISÉ VOTRE SAVOIR-FAIRE ?**

Pour permettre à un porteur de projet localement de réussir, il est nécessaire de lui transmettre le savoir-faire et les outils qui ont permis la réussite initiale. Des pratiques transmises exclusivement à l'oral ne peuvent pas garantir la réussite de la réplification ; il est donc essentiel de capitaliser et documenter ce savoir-faire.

**CRITÈRES DE VALIDATION :**

- Avoir des documents formalisant le socle, les principes fondamentaux, le concept, la logique de fonctionnement et d'opérations, etc. soit le « manuel opératoire » ;
- Les outils, systèmes et processus sont également développés et formalisés.

**RISQUES ASSOCIÉS :**

- Mauvaise compréhension du modèle et du concept par les franchisés ;
- Non-respect du concept, du socle et des fondamentaux du concept par les franchisés ;
- Altération de la réputation et de l'image du franchiseur.

**BONNES PRATIQUES :**

- Dédier du temps à la capitalisation et ne pas sous-estimer son importance ;
- Développer des outils robustes pour les franchisés ;
- Revoir le manuel opératoire avec le premier franchisé pour s'assurer de sa lisibilité et exhaustivité.

*Question n°4 :***QUI EST VOTRE FRANCHISÉ IDÉAL ?**

Lors de la construction de la franchise sociale, il est clé de s'interroger sur le profil du porteur de projet recherché (compétences, parcours).

**CRITÈRES DE VALIDATION :**

- Recruter des franchisés qui :
  - Partagent les vision et valeurs du réseau ;
  - Ont les compétences suffisantes pour mettre en œuvre le concept ;
  - Sont sur un territoire pertinent, c.à.d. où le développement de la franchise sociale est opportun ;
- Développer une relation de confiance dès le départ ;
- S'assurer que les franchisés soient motivés et engagés.

**RISQUES ASSOCIÉS :**

- Perte de temps, d'argent et d'énergie pour le franchiseur ;
- Mauvais fonctionnement du réseau ;
- Altération de la réputation et de l'image du franchiseur.

**BONNES PRATIQUES :**

- Réaliser un portrait du franchisé idéal – une grille de critères précisant ce qui est indispensable ou souhaitable (compétences professionnelles, qualités personnelles et savoir-être, personne physique ou morale, etc.) ;
- Mettre en place un processus de recrutement rigoureux et en plusieurs étapes ;
- Organiser des échanges formels et informels pour apprendre à mieux connaître le candidat à la franchise sociale ;
- Évaluer la connaissance du franchisé quant au territoire et écosystème.

*Question n°5 :***COMMENT RÉUSSIR À TRANSMETTRE VOTRE SAVOIR-FAIRE AU FRANCHISÉ ?**

Il est clé d'appuyer le franchisé au début de l'aventure pour qu'il réussisse la réplique du concept initial. Il est donc nécessaire de structurer le processus de transmission de son savoir-faire.

Le franchiseur doit aussi apprendre un nouveau métier : auparavant il était un acteur mettant en place une approche opérationnelle ; en tant que franchiseur, il doit apprendre à transmettre les clés de la réussite à un porteur de projet.

# 3



## CRITÈRES DE VALIDATION :

- Les franchisés ont bien assimilé l'ensemble du concept ;
- Vous avez, en tant que franchiseur, un parcours d'intégration et un système d'assistance technique formalisés.



## RISQUES ASSOCIÉS :

- Dégradation de l'impact et de l'image de marque du franchiseur du fait d'une reproduction partielle du savoir-faire par les franchisés ;
- Dysfonctionnement du réseau.



## BONNES PRATIQUES :

- Formaliser divers documents : manuel opératoire, guide de lancement, kit contenant des outils, expliquant des processus, fournissant des éléments de communication, etc.
- Développer des logiciels permettant d'appuyer le franchisé et de l'aider dans la mise en œuvre ;
- Formaliser le parcours d'intégration en sachant quels outils actionner quand : rendez-vous physiques, outils numériques de communication, etc.
- Structurer l'organisation RH au sein de l'équipe du

franchiseur pour sécuriser la capacité à accompagner les franchisés, par exemple en dédiant une personne ou équipe en fonction du besoin et niveau d'accompagnement nécessaire.

## Question n°6 :

### AVEZ-VOUS BIEN CONÇU LE MODÈLE ORGANISATIONNEL DE VOTRE FRANCHISE SOCIALE ?

Etablir une relation de confiance et d'engagement est probablement l'un des aspects les plus importants dans la réussite d'une franchise sociale. La connaissance les uns des autres, le partage de valeurs et d'objectifs communs et la certitude que c'est un partenariat gagnant-gagnant sont donc primordiaux. Cela doit se traduire d'un point de vue organisationnel en trouvant le bon niveau d'implication et de participation de chaque acteur dans le réseau mais aussi au sein de la gouvernance.



## CRITÈRES DE VALIDATION :

- Vision claire de la répartition des rôles entre franchiseur et franchisés ;
- Choix juridique clair et précis (outils juridiques, choix du contenu – ex. exclusivité, durée) ;
- Sentiment d'appartenance du franchisé à un réseau commun ;
- Bonne appropriation des outils et du fonctionnement par les franchisés ;
- Remontée d'innovations, d'échanges de bonnes pratiques au sein du réseau.

### Top down

### Bottom up

#### Modèle organisationnel

- Le rôle principal du franchisé est de répliquer le concept sur son périmètre, en suivant les instructions du franchiseur.
- Le franchisé, au-delà de son rôle principal, a une **forte implication dans le réseau** : membre de la gouvernance du franchiseur, création de supports, échanges entre pairs, etc.
- Le franchiseur a une **place prépondérante** : il réalise des supports, anime le réseau, est en charge de toutes les fonctions supports, etc.
- Le franchiseur prend une place moins importante.
- La formation initiale du franchisé est **conséquente** pour s'assurer de l'appropriation du concept et du savoir-faire.

Source : ScaleChanger

# 3

## LES ENSEIGNEMENTS



### RISQUES ASSOCIÉS :

- Frustrations du fait d'une moindre ou trop grande implication ;
- Sortie des franchisés.



### BONNES PRATIQUES :

- S'assurer que le contrat est bien compris par le franchisé ;
- Expliciter les rôles et responsabilités du franchiseur et des franchisés, aux différentes phases de développement (préparation du lancement, lancement, en continu) ;
- Construire la gouvernance de son réseau : définir la place et la participation attendue des franchisés à la gouvernance ;
- Clarifier le niveau d'implication exigé des franchisés au sein du réseau : arbitrage réalisé quant au fonctionnement souhaité du système.



## Question n°7 :

### AVEZ-VOUS BIEN CONÇU LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DE VOTRE FRANCHISE SOCIALE ?

La franchise sociale devra trouver un modèle économique adéquat pour le réseau afin d'en permettre la pérennité du réseau. Réfléchir au modèle est donc une étape essentielle du processus.



### CRITÈRES DE VALIDATION :

- Modèle viable et pérenne qui permet d'équilibrer les charges du franchiseur et des franchisés ;



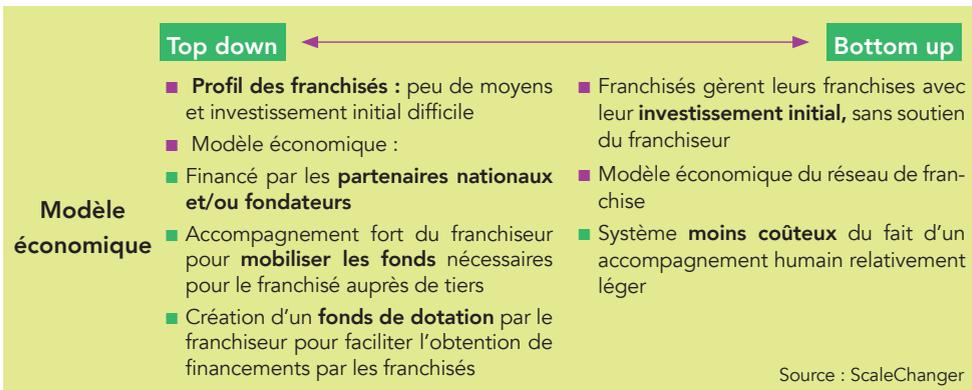
### RISQUES ASSOCIÉS :

- Non viabilité du réseau : endettement des franchisés pesant sur le modèle du réseau dans son intégralité, incapacité à financer les formations et l'accompagnement, etc.



### BONNES PRATIQUES :

- Structurer le modèle économique. Celui-ci peut être hybride avec des contributions de :
  - Franchisés au travers de frais d'entrée, de redevances fixes ou basées sur le budget d'activités, redevance de marketing/communication ;
  - Vente de produits ou de services aux franchisés en gardant un pourcentage/ marge ;
  - Négociation de partenariats ou contrats nationaux mis en place par les franchisés et pour lequel le franchiseur conserve un pourcentage ;
  - Activités génératrices de revenus en propre ;
  - Financements mobilisés via un fonds de dotation initié par le franchiseur.
- Se faire accompagner pour la structuration et modélisation économique de votre franchise sociale.



## Question n°8 :

### COMMENT GARANTIR LA QUALITÉ ET L'IMPACT SOCIAL DE VOS FRANCHISÉS ?



#### CRITÈRES DE VALIDATION :

- Mise en place des outils de suivi-évaluation et de mesure de l'impact social ;



#### RISQUES ASSOCIÉS :

- Transformation et détérioration du concept ;
- Impact social non délivré.



#### BONNES PRATIQUES :

- Échanger dès le recrutement sur les critères minimaux de qualité d'impact social et de gestion que doit respecter le franchisé et préciser les mécanismes de sortie du réseau si concept non respecté ;
- Construire l'appui du franchiseur pour permettre aux franchisés d'atteindre ces standards de qualité ;
- Prévoir des appuis et un parcours d'accompagnement en cas de manquement pour aider le franchisé qui n'atteindrait pas les standards minima, plutôt que d'avoir des procédures d'exclusion du réseau sans phase transitoire ;
- Se faire accompagner pour construire au mieux le parcours d'accompagnement et les modalités du « contrôle – qualité ».

## Question n°9 :

### COMMENT FAVORISER LES ÉCHANGES D'INFORMATIONS ET PARTAGE AU SEIN DU RÉSEAU ?



#### CRITÈRES DE VALIDATION :

- Echange fluide d'informations au sein du réseau en continu ;
- Diffusion, appropriation et harmonisation des bonnes pratiques au sein du réseau ;
- Montée en compétences en continu des franchisés ;
- Réseau vivant et dynamique.



#### RISQUES ASSOCIÉS :

- Mauvaise communication & conflits ;
- Démotivation et perte de sentiment d'appartenance des franchisés.



#### BONNES PRATIQUES :

##### ■ A distance :

- Utiliser des plateformes numériques de communication vivants et en temps réel qui soient adaptés à votre réseau et à vos franchisés ;
- Organiser des appels et échanges informels de manière régulière et simple.

##### ■ En présentiel :

- Organiser des rencontres inter-franchises (séminaires, etc.) pour favoriser les échanges et renforcer les liens ;
- Pour les réseaux de grande taille, avoir des animateurs régionaux – départementaux pour faciliter la communication inter-franchises et permettre les synergies au sein d'une région.

### ■ **Management de réseau :**

- Être capable de passer d'un management direct (d'une unité pilote) à un management de réseau.

## *Question n°10 :*

### **COMMENT FAIRE POUR QUE LES FRANCHISÉS RESTENT DANS LA DURÉE AU SEIN DU RÉSEAU ?**

Avoir une valeur ajoutée, agilité et une capacité d'innovation : il est clé, pour la pérennité du réseau, que le franchiseur monte lui-même en compétences et continue à innover (meilleure qualité d'accompagnement, développement de nouveaux outils, etc.) En effet, les franchisés franchissent progressivement des étapes et stades de maturité et il est important que le franchiseur puisse être capable de les appuyer en continu.

Cet apport en continu est déterminant pour continuer à inciter les franchisés à rester dans le réseau.



### **CRITÈRES DE VALIDATION :**

- Amélioration de l'impact social (quantitativement et qualitativement) ;
- Taux de sortie des franchisés annuel faible.



### **RISQUES ASSOCIÉS :**

- Désengagement et sortie des franchisés qui ne voient plus l'intérêt d'appartenir au réseau ;
- Déviation du modèle.



### **BONNES PRATIQUES :**

- Développer une forme d'accompagnement et des réponses adaptées aux besoins des franchisés, en fonction des étapes de leur développement ;
- Développer une relation de proximité avec les franchisés pour être en capacité de cerner au mieux leurs besoins et attentes et réaliser un plan d'accompagnement et de formation pertinent en fonction des différentes phases de développement des franchisés ;
- Définir des indicateurs intermédiaires et des échelons pour mesurer la progression et la performance des franchisés ;
- Développer des partenariats et des activités (rencontres au sein du réseau, séminaires de formation, etc.) à l'échelle nationale.

# 4 Les éclairages juridiques de la Franchise Sociale

- Éclairages juridiques ..... p. 83
- Zoom sur la mise en œuvre d'une franchise sociale basée sur le modèle de la franchise commerciale ..... p. 87

**Morgane Kauffmann, Alissa Pelatan, Julien Steinberg et Jean Jacques Benattar (Perspectives Avocats), tous quatre avocats du collectif d'avocats « Impact Lawyers », répondent à nos questions sur la dimension juridique de la proposition du concept de « franchise sociale ».**

*Remarque* : cette publication a valeur d'information générale et ne constitue pas une consultation juridique. Elle ne peut en aucun cas se substituer à un conseil professionnel juridique, comptable ou fiscal. Cette publication ne préjuge pas des éventuels développements futurs de la législation et de la jurisprudence relatifs à l'encadrement de la proposition du concept de « franchise sociale ».

## SOUS QUELLE FORME JURIDIQUE LA FRANCHISE SOCIALE PEUT-ELLE EXISTER ?

La franchise sociale n'est pas un terme explicitement défini par les textes juridiques et fiscaux français aujourd'hui. Les règles générales sont donc applicables à la franchise sociale et sa structuration dépend principalement du modèle juridique et du montage retenus. La franchise sociale, comme définie dans la partie 1 de ce rapport, peut mobiliser plusieurs outils juridiques :

■ **Marque** : signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale<sup>1</sup>. Peuvent notamment constituer un tel signe : (i) les **dénominations** sous toutes les formes telles que : mots, assemblages de mots, noms patronymiques et géographiques, pseudonymes, lettres, chiffres, sigles, (ii) les **signes sonores** tels que : sons, phrases musicales, (iii) les **signes figuratifs** tels que : dessins, étiquettes, cachets, lisières, reliefs, hologrammes, logos, images de synthèse ; les formes, notamment celles du produit ou de son conditionnement ou celles caractérisant un service ; les dispositions, combinaisons ou nuances de couleurs.

■ **Marque collective (parfois appelé label en langage courant)** : le Code de la propriété intellectuelle prévoit deux types de marques collectives : les marques collectives dites « simples » et les marques collectives de certification. La marque est dite collective lorsqu'elle peut être exploitée par toute personne respectant un règlement d'usage établi par le titulaire de l'enregistrement. La marque collective de

certification est appliquée au produit ou au service qui présente notamment, quant à sa nature, ses propriétés ou ses qualités, des caractères précisés dans son règlement<sup>2</sup>.

■ **Franchise commerciale** : contrat du droit commercial par lequel une entreprise concède à des entreprises financièrement distinctes et indépendantes, en contrepartie d'une redevance qui n'est pas obligatoire mais qui est une pratique très fréquente pour permettre l'équilibre économique ; et une exclusivité (ou quasi-exclusivité) pour l'exercice de son activité, le droit d'utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire, et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et/ou technique. Le savoir-faire est un ensemble d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du franchiseur et testées par celui-ci. Il est secret, substantiel et identifié.<sup>3</sup> La franchise commerciale comprend donc nécessairement le **transfert de savoir-faire, une licence de marque exclusive ou quasi-exclusive, et une assistance initiale et/ou continue en contrepartie du versement d'une redevance**.

D'autres types de contrats similaires existent également pour mettre en œuvre une franchise sociale (comme définie dans ce rapport) et auxquels il faut porter une attention particulière pour éviter tout risque de requalification :

■ **Accord de distribution exclusive** : convention par laquelle le fournisseur s'engage à approvisionner dans un secteur déterminé un ou plusieurs commerçants

1. Article L. 711-1 du Code de la propriété intellectuelle (CPI)

2. Article L. 715-1 du CPI

3. Cass. Com., 8 juin 2017, N°15-22.318

# 4

qu'il choisit en fonction de critères objectifs de caractère qualitatif, sans discrimination et sans limitation quantitative injustifiées, et par lequel, le distributeur est autorisé à vendre d'autres produits concurrents<sup>4</sup> ;

■ **Concession de licence** : les marques peuvent être exploitées notamment, par le biais de **contrat de licence** de marque<sup>5</sup>, qui définit les conditions d'utilisation ainsi que les modalités financières. Si les éléments constitutifs du contrat de franchise sont réunis, le contrat de licence est susceptible d'être requalifié en contrat de franchise<sup>6</sup> ;

■ **Contrat de partenariat** : la notion de « contrat de partenariat » ne reçoit pas une définition unique et recouvre en pratique une pluralité de contrats. La terminologie de « contrat d'essaimage » (non issu des textes) peut être employée dans la pratique, en présence de contrats de partenariat réunissant une pluralité d'acteurs dont l'objectif est d'accompagner le changement d'échelle. **Si le contrat de partenariat réunit les conditions applicables au contrat de franchise commerciale, le contrat dit de partenariat serait susceptible d'être requalifié en contrat de franchise avec les risques juridiques que cette requalification comporte ;**

■ **Contrat d'affiliation** : regroupement de membres affiliés afin de bénéficier de conditions plus avantageuses, sans transmission d'un quelconque savoir-faire ; peut se limiter à un simple pacte de préférence mais peut se doubler d'une licence de marque et d'une stratégie commerciale commune ;

■ **Contrat de mandat** : dans le cadre de cette convention, le mandataire agit au nom et pour le compte du mandant, ce qui est distinct du contrat de franchise dans lequel le franchisé agit uniquement pour son nom et pour son propre compte ;

■ **Contrat de travail** : convention caractérisée par l'existence d'un lien de subordination entre un employeur et un employé, ce qui constitue une différence substantielle avec le contrat de franchise dans lequel les relations entre franchiseur et franchisé sont caractérisées par une indépendance juridique. **Il faut porter une attention particulière au risque de requalification du contrat de franchise en contrat de travail ;**

■ **Contrat de prestation de service** : convention par laquelle une personne s'oblige contre une rémunération à exécuter pour l'autre partie, une prestation de service déterminée, sans la représenter et de façon indépendante, en créant des droits et obligations pour les parties en cause.

## QUEL EST LE COÛT FINANCIER QUE PEUT REPRÉSENTER LA MISE EN PLACE JURIDIQUE D'UNE FRANCHISE SOCIALE ?

La mise en place juridique du concept de « franchise sociale » passerait par plusieurs étapes et le coût dépendrait du type et des modalités de la franchise sociale.

Par exemple, pour la mise en place d'une franchise commerciale, le franchiseur doit établir le document

4. Cass. Com, 8 juin 2017, 16-15372

5. Article L. 714-1 du CPI : « Les droits attachés à une marque sont transmissibles en totalité ou en partie, indépendamment de l'entreprise qui les exploite ou les fait exploiter. La cession, même partielle, ne peut comporter de limitation territoriale. Les droits attachés à une marque peuvent faire l'objet en tout ou partie d'une concession de licence d'exploitation exclusive ou non exclusive ainsi que d'une mise en gage. La concession non exclusive peut résulter d'un règlement d'usage. Les droits conférés par la demande d'enregistrement de marque ou par la marque peuvent être invoqués à l'encontre d'un licencié qui enfreint l'une des limites de sa licence en ce qui concerne sa durée, la forme couverte par l'enregistrement sous laquelle la marque peut être utilisée, la nature des produits ou des services pour lesquels la licence est octroyée, le territoire sur lequel la marque peut être apposée ou la qualité des produits fabriqués ou des services fournis par le licencié. Le transfert de propriété, ou la mise en gage, est constaté par écrit, à peine de nullité. »

6. CA Toulouse 14 juin 2017 n°15/04182

# 4

d'information précontractuelle (DIP) et le contrat de franchise. Il n'existe pas de grilles de tarifs préétablies mais le coût pour une première franchise est environ estimé à 10 000€ HT.

D'autres coûts sont à intégrer dans le cadre du développement (honoraires de l'expert-comptable et des conseils, signature des contrats, prise à bail de fonds de commerce...). Ces coûts varient selon le nombre de franchisés concernés et du nombre d'actes à rédiger.

## QUELS SONT LES POINTS JURIDIQUES CLÉS À PRENDRE EN COMPTE QUAND ON VEUT CHANGER D'ÉCHELLE SOUS FORME DE FRANCHISE SOCIALE ?

En fonction du type de « franchise sociale », plusieurs points clés devraient être pris en compte en cas de changement d'échelle, et notamment :

- L'analyse fiscale et juridique pour vérifier la possibilité de mettre en place une franchise sociale et le type de franchise sociale ;
- La structuration juridique la plus adaptée pour mettre en place la franchise sociale ;
- La/les forme(s) juridique(s) utilisée(s) ;
- Le dépôt de marque et tout autre droit de propriété intellectuelle ;
- La rédaction de la documentation juridique (précontractuelle, contrat de franchise...);
- La rédaction de cahier des charges / savoir-faire à transmettre (et la vérification de l'existence, de l'identification, du caractère essentiel, de la consis-

tance et de l'organisation de la transmission du savoir-faire) ;

- L'embauche de personnel pour assurer son obligation d'assistance technique aux franchisés ;
- Le montant de droit d'entrée, et la redevance ;
- Un accompagnement juridique dans la structuration et la mise en place de la franchise (pour éviter toute pénalité éventuelle).

Le concept de « franchise sociale » en France est à ce jour un instrument récent et innovant, pour lequel aucune définition et aucun régime juridique spécifiques n'ont été définis par les textes et/ou la jurisprudence. Les risques évoqués ci-dessus, et plus largement dans cette publication, ne sont donc pas exhaustifs.

## LA FRANCHISE SOCIALE : UN OUTIL PERTINENT POUR TOUTES STRUCTURES JURIDIQUES DE L'ESS ?

Le concept de « franchise sociale » au sens large du terme pourrait être utilisé par plusieurs structures de l'ESS : les associations, les entreprises de l'ESS, les fonds de dotation ou encore les coopératives.

En fonction de son statut juridique spécifique, il pourrait être pertinent d'avoir recours à des outils juridiques différents :

- **Sociétés Commerciales** : il serait à priori plus simple (et moins risqué) pour les structures commerciales et les coopératives (SCIC, SCOP...) d'utiliser le contrat de franchise commerciale. Cela permet de développer au sein d'un réseau de sociétés commerciales (SAS, SARL...) un vrai impact social et environnemental ainsi que la liberté

d'organisation et la bonne connaissance de la pratique. Les avantages fiscaux portent sur les régimes de faveur qui peuvent exister et contribuer à diminuer la note fiscale (exploitation en zone franche, en zone de revitalisation rurale, crédit d'impôt recherche, régime fiscal favorable pour les droits de propriété intellectuelle). En cas d'investissements externes, les réductions d'impôts (ISF, IR) peuvent être appliquées.

■ **Associations** : pour une franchise sociale développée sous forme associative (loi 1901), il pourrait être envisageable, sous réserve de validation par un conseil au vu des circonstances spécifiques de chaque espèce, d'encadrer les relations entre les parties dans le cadre d'une charte, d'un contrat d'essai (cf. Q1), d'un contrat de partenariat, ou encore, d'un contrat de prestations de services. Les avantages juridiques portent principalement sur la simplicité de constitution et l'absence de capital social, la liberté de fonctionnement et d'organisation. Les avantages fiscaux sont nombreux : l'association est en principe exonérée des impôts commerciaux (IS, TVA, CET, sous conditions) et peut recevoir des dons et du mécénat ouvrant droit pour les donataires à une réduction d'impôt. La franchise peut être organisée autour d'une donation à l'association tête de réseau ou une cotisation. Les difficultés principales pour les associations concernent notamment la redevance de licence de marque qui pourrait remettre en cause le caractère non lucratif de la tête de réseau. **Attention** : **il ne faut pas que le contrat soit requalifié en tant que franchise commerciale. Pour éviter ce risque, le contrat ne doit pas montrer l'existence d'un transfert de savoir-faire, une licence de marque exclusive**

**ou quasi-exclusive, d'une licence et d'une assistance initiale et/ou continue en contrepartie du versement d'une redevance. Si le juge requalifie le contrat de partenariat en contrat de franchise commerciale, le franchiseur est en défaut par rapport notamment à son obligation de fournir les documents d'informations précontractuelles (c.f ci-dessous). Par ailleurs, l'activité d'une franchise commerciale est considérée comme une activité économique/lucrative et donc l'activité exercée par une association peut remettre en cause la non-lucrativité au sens fiscal et la reconnaissance d'intérêt général de l'association (mécénat).**

# 4

## Zoom sur la mise en œuvre d'une franchise sociale basée sur le modèle de la franchise commerciale

### QUELLES SONT LES CONDITIONS JURIDIQUES À RESPECTER DANS LE CONTRAT DE FRANCHISE COMMERCIALE ?

Dans l'hypothèse où la franchise sociale serait basée sur un modèle de contrat de franchise commerciale, il serait nécessaire de respecter un certain nombre de critères et de conditions :

- Le franchiseur a un modèle d'organisation, des systèmes et des processus éprouvés ;
- Au moins une organisation indépendante suit ce modèle (franchisé) ;
- Des documents d'information précontractuelle sont échangés entre franchiseur et franchisé ;
- Un savoir-faire substantiel est transmis du franchiseur au franchisé, en vue de réitérer la réussite du projet à impact social (formation, guides, etc.) ;
- Des signes notoires de ralliement sont mis à disposition, telle que la marque, l'enseigne ou encore la dénomination ainsi que leur exploitation en commun ;
- Une assistance permanente est délivrée au profit du, ou des franchisés ;
- Des connaissances sont échangées entre les membres du réseau ;
- Des méthodes d'évaluation systématiques, standardisées et des mesures de contrôle de la qualité sont mis en place.

7. Com. 19 févr. 1991: D. 1992. Somm. 391, obs. Ferrier

8. Chambéry, 31 mars 2015, no 13/02706: AJCA 2015. 333, obs. Ancelin et de Bakker

9. Com. 24 mai 1994: CCC 1994, no 191, obs. Leveneur.

### A NOTER :

- Le **savoir-faire** correspond à un modèle à impact social éprouvé développé par le franchiseur et que le franchisé assimile afin d'en optimiser l'impact social à son échelle locale. La jurisprudence française considère que faute d'un savoir-faire original<sup>7</sup>, le contrat de franchise est dépourvu d'objet<sup>8</sup>. Si le modèle ne connaît pas de succès, une résolution du contrat est alors possible<sup>9</sup>. A voir si cette jurisprudence s'appliquerait dans le cadre d'une franchise sociale avec notamment un contrat entre associations (non-concurrence).
- Dans la franchise commerciale, si la **marque et savoir-faire** du franchiseur ne sont pas suffisamment forts et réputés pour permettre un avantage compétitif vis-à-vis des concurrents et que cela n'assure aucune perspective de succès commercial, il y a nullité du contrat de franchise et de l'obligation de payer des redevances. Pour le secteur de l'ESS, il sera également important d'effectuer une analyse juridique pour évaluer l'existence, l'étendue et l'originalité du savoir-faire ainsi que l'existence d'une notoriété suffisante pour demander une redevance a minima aux franchisés.
- Dans la franchise commerciale, la conclusion du contrat de franchise s'inscrit à l'intérieur d'un réseau de distribution intégré permettant au franchiseur

# 4

\*La concession de licence de marque par une personne morale constitue en principe une activité lucrative par nature (les redevances perçues en contrepartie sont imposables soit au taux normal d'impôt sur les sociétés, soit au barème de l'impôt sur le revenu dans la catégorie des bénéficiaires industriels et commerciaux). Les associations non lucratives doivent veiller aux dispositions contractuelles concernant la licence de marque et notamment sur les conditions entourant le paiement de la redevance (prévoir par exemple un don plutôt qu'une redevance). Attention : la concession du savoir-faire et l'assistance technique du franchiseur n'est pas forcément la sensibilisation ou la formation même si la transmission est faite par une association. En effet, la sensibilisation est une notion d'intérêt général ouvert au public alors que la formation propre à la franchise rentre dans le cadre de la transmission d'un savoir-faire pour les franchisés seulement.

\*\*La redevance financière est la contrepartie obligatoire dans un contrat de franchise commerciale de la mise à disposition d'un savoir-faire et d'une marque. Ce point constitue une difficulté particulière concernant les associations d'intérêt général sans but lucratif. Il faut donc se poser la question : quelle serait la contrepartie pour la transmission du savoir-faire et de l'utilisation de la marque par une association ou entreprise de l'ESS ?

10. Colmar, 9 juin 1982: D. 1982. 553, note Burst.

d'assurer un maillage du territoire et une diffusion homogène de ses produits ou services. Le réseau masque, derrière l'enseigne du franchiseur, l'identité du franchisé, qui doit alors informer le consommateur de sa qualité de commerçant indépendant, conformément à l'article L.441-1 du Code de commerce. Dans l'hypothèse d'un recours au concept de « franchise sociale », le franchiseur (association, structure de l'ESS) pourrait créer un réseau de distribution ou des services avec une mesure d'impact social intégrée avec les structures indépendantes. Par ailleurs, le franchiseur aurait la possibilité de mettre en place un dispositif d'évaluations et de cartographies afin d'évaluer le progrès et l'impact social de chacun de ses franchisés. En effet, une évaluation de performance financière a été acceptée par la jurisprudence<sup>10</sup>. De nombreuses questions demeurent en suspens notamment celle de savoir si les tribunaux accepteraient la mise en place d'une évaluation de l'impact social.

### QUE DOIT COMPRENDRE UN CONTRAT DE FRANCHISE COMMERCIALE ?

En cas d'utilisation d'un modèle de contrat de franchise commerciale pour régir les droits et obligations dans le cadre d'une « franchise sociale », le contrat de franchise commerciale devrait généralement comprendre :

- Une concession de licence de marque\* ;
- Une concession de savoir-faire ;
- Une convention d'assistance technique du franchiseur au franchisé ;

- Une clause d'approvisionnement et une clause de fourniture ;
- Un droit d'entrée ;
- Des redevances périodiques\*\*.

### COMMENT EST GÉRÉE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE DANS UNE FRANCHISE COMMERCIALE ?

Si nous utilisons le contrat de franchise commerciale comme modèle pour la franchise sociale, le franchisé obtient une concession de droit sur la marque et l'enseigne du franchiseur ainsi qu'une transmission de savoir-faire.

La marque est un « signe » de distinction des produits et services de son titulaire. La protection de la marque se fait notamment par son dépôt auprès de l'Institut National de la Propriété Industrielle (INPI) qui octroie un monopole d'exploitation sur le territoire français pour une durée de 10 ans, renouvelable indéfiniment.

Dans la franchise, la marque appartient à son titulaire, qui est le franchiseur. Il appartient ensuite à ce dernier de concéder une licence permettant l'exploitation des produits et services par le ou les franchisé(s).

En l'absence de dispositions spécifiques sur la franchise, la définition de la notion de savoir-faire doit être recherchée dans des sources plus générales, voire internationales. On trouve une définition dans les textes européens, selon lesquels le savoir-faire

constitue un ensemble secret, substantiel et identifié d'informations pratiques non brevetées, résultant de l'expérience du fournisseur et testées par celui-ci<sup>11</sup>.

Ces informations concernent « tous les domaines de l'activité et notamment les domaines technique, commercial, promotionnel, publicitaire, administratif, financier, le domaine de la formation du personnel et de la gestion en général »<sup>12</sup>. La liste est assez large pour accueillir tout type d'information relative à l'activité franchisée.

Le savoir-faire, contrairement à la marque, doit donc être secret.

Le savoir-faire ne peut faire l'objet d'une protection spécifique par les instances nationales ou internationales de protection de la propriété industrielle. C'est le contrat de franchise qui délimite et assure sa protection : clause de confidentialité et de non divulgation du savoir-faire par les franchisés, par les membres du réseau. La confidentialité est obligatoire même si elle est non prévue au contrat. La protection peut être également assurée par l'ajout d'une clause de non-concurrence, ou encore d'une clause de non-affiliation à un réseau concurrent.

Le savoir-faire doit être identifié et précisé dans un manuel remis au franchisé à la signature du contrat de franchise. Le Code de déontologie européen de la franchise<sup>13</sup> précise que le franchiseur garantit au franchisé la jouissance d'un savoir-faire qu'il entretient et développe, que ce savoir-faire est évolutif et qu'il doit être transmis au franchisé en permanence (par la

formation et l'assistance notamment). Nous rappelons que l'absence de savoir-faire ou l'absence de transfert de savoir-faire dans le cadre d'un contrat de franchise est susceptible d'être sanctionnée par la nullité du contrat.

### A QUELLES DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES JURIDIQUES PEUT-ON ÊTRE CONFRONTÉ DANS LA MISE EN PLACE D'UNE FRANCHISE COMMERCIALE ?

La franchise sociale peut comporter un caractère contraignant si nous utilisons le modèle de franchise commerciale :

#### ■ En phase précontractuelle :

- Il est obligatoire pour le franchiseur de fournir un document d'information précontractuelle (DIP) explicitant les informations sincères permettant au franchisé de s'engager en connaissance de cause. Si les informations mentionnées dans le DIP sont inexacts et empêchent le franchisé de s'engager en connaissance de cause, le franchiseur s'expose à 1 500€ d'amendes (3 000€ en cas de récidive) et la nullité du contrat. Il n'y a pas de tarifs établis pour réaliser un DIP, mais la pratique tourne autour d'environ 10 000€ HT pour une première franchise commerciale classique.

- D'autres coûts sont également à intégrer dans le cadre du développement (honoraires d'experts comptables, honoraires des conseils chargés de la rédaction de la documentation contractuelle,

11. Règlement UE N° 330/2010 du 20 avril 2010, article 1<sup>er</sup>

12. Décis. no 87/14 de la Commission, 17 déc. 1986, JOCE, no L 8, 10 janv. 1987, Yves Rocher, considérant 22

13. Pour accéder au code de déontologie européen de la franchise : <https://www.franchise-fff.com/component/jdownloads/send/447-cadre-reglementaire/318-code-de-deontologie>

# 4

signature des contrats, prise à bail de fonds de commerce...). Ces coûts varient selon le nombre de franchisés concernés et du nombre d'actes à rédiger.

### ■ Exécution contractuelle :

- Le franchiseur doit concéder une licence portant sur l'usage de ses signes distinctifs, transmettre son savoir-faire, fournir une assistance technique et commerciale et contrôler son réseau de franchise. Le contrat de franchise peut également contenir une exclusivité territoriale ou de fourniture qui interdit alors au franchiseur, soit d'ouvrir une autre franchise, soit d'approvisionner d'autres distributeurs sur un territoire donné.
- Le franchisé, en général, s'acquitte d'un droit d'entrée, autrement appelé redevance initiale forfaitaire, d'une redevance en cours d'exécution du contrat de franchise et se conformer aux normes du franchiseur. Il peut aussi être tenu de respecter une obligation de non-concurrence, des clauses de prix, d'approvisionnement et d'aménagement exclusif nécessaires à l'identité commune et à la réputation du réseau.

Pour limiter au maximum les risques juridiques, il est nécessaire de définir au préalable le bon montage juridique en fonction des éléments de l'espèce (contrat de partenariat, contrat de licence de marque, contrat de distribution exclusive label, partenariats etc.) afin de trouver le juste milieu quant au degré d'exclusivité, de contrôle et de type d'assistance mais aussi concernant la protection de la propriété intellectuelle, l'utilisation de la marque, la mesure de l'impact social, etc.

**En conclusion, le contrat de franchise commerciale peut servir de support juridique à la mise en œuvre d'une franchise sociale au sein des structures de l'ESS. Les règles de protection du franchisé et les obligations des franchiseurs seront applicables et interprétées selon les règles du droit de la franchise commerciale. Les associations doivent être attentives aux clauses contractuelles prévues pour éviter tout risque de requalification.**



# Cahier de la **Franchise Sociale**

**Rédaction :**

Isabelle Hoyaux, Fondatrice de ScaleChanger

Yoon-Joo Jee, Chargée de mission de ScaleChanger

**Conception graphique et réalisation :**

Béatrice Boutignon - b.boutignon@gmail.com

