

■ A votre avis ?

La franchise... l'avenir de la boulangerie ?

Une stratégie de conquête de parts de marché, un renforcement de la notoriété de la marque, une volonté de s'appuyer sur l'expérience de partenaires à l'international, des termes qui décoiffent dans la boulangerie. Pourtant, ceux qui ont choisi la franchise ne le regrettent pas. Et pourraient faire des émules.

« **L**a franchise a fonctionné comme un véritable levier de croissance. Ce système permet d'asseoir rapidement une marque, à la condition d'avoir un concept solide », reconnaît-on chez la famille Morizot, à qui l'on doit le concept Pain Chaud (cf. notre n° 103). Même constat pour André Barreateau, fondateur de la Mie-Câline, qui, en cherchant au début des années 80 « la formule la plus adéquate pour développer le métier de boulanger face aux évolutions du marché », a opté pour la franchise. L'enseigne annonce dix nouvelles ouvertures d'ici l'été. Thierry Fourez, qui vient d'intégrer le groupe Holder pour développer un ambitieux réseau de franchise (200 points de vente entre 5 ou 6 ans), milite dans le même sens : « Elle permet de partager un savoir-faire avec un contrôle suffisant, c'est un fort

vecteur de dynamisme d'affaires. Mais, précise-t-il, il faut au départ une bonne image de marque, une forte notoriété et un potentiel de développement. » Le groupe annonce la création d'une centaine de magasins Paul en Floride, rien que ça, à la suite de la signature avec un investisseur « important ». Les deux premières enseignes fonctionneront en septembre à Miami.

La boulangerie n'a pas connu, si l'on peut dire, le rouleau compresseur qui a modifié sensiblement le paysage de nombreux domaines du commerce et de la restauration. Mc Do, on le sait, avait pris le parti de s'appuyer sur ce système (qui vient bien des Etats-Unis) pour asseoir en moins de vingt ans un réseau riche aujourd'hui d'un millier de restaurants dans l'Hexagone. Starbucks, qui compte

20 000 cafés dans le monde et qui vient de poser pied en France, entend agir de même. La Brioche Dorée (groupe Le Duff) vient d'étoffer son réseau de 200 nouveaux terminaux de cuisson d'ici cinq ans. Un véritable phénomène qui n'a pas échappé au quotidien Le Monde qui a mis en avant le modèle des « boulangers » (même si le terme n'est pas approprié) pour illustrer un article sur la franchise en France.

De nouveaux modèles

En fait, au-delà de quelques réussites exemplaires, qui ont surtout assis le concept même de terminal de cuisson, la boulangerie avait plutôt échappé au phénomène. Mais on voit aujourd'hui de véritables boulangers, forts de leurs concepts - une recette de pain, une façon de les produire et de vendre, etc. -, franchir le pas, pour « rentabiliser » les capacités d'un site de production tout en optimisant la gestion de plusieurs dépôts (entre 5 et 20 par exemple). Les nouveaux matériels, plus polyvalents, les 35 heures, l'attrait du consommateur pour une marque,

vont dans ce sens. On pourrait y ajouter aussi le goût de l'entreprise manifesté par la jeune génération (200 000 sociétés nouvelles en 2003), les récentes mesures d'accompagnement prises par le gouvernement, la nécessité pour la boulangerie et sa capacité d'ailleurs à élargir son offre, notamment le sandwich, avec les modes de consommation sur place qu'on peut associer, ces facteurs devraient se traduire par des idées nouvelles. Car la franchise, c'est cela aussi, une formidable capacité à revisiter des modèles anciens. On l'a vu avec les chocolats, qui ont connu un essor sans précédent, on le remarque bien actuellement avec les sandwicheries qui s'autorisent presque tout !

La boulangerie va-t-elle connaître ce syndrome ? Partagée entre la défense d'un modèle basé sur une lecture dogmatique de la tradition et la curiosité d'un consommateur aux comportements de plus en plus versatiles, elle devrait trouver d'habiles voies de sortie de ce côté-là. ■

Ph. G

André Barrateau	Thierry Fourez	Michel Galloyer	Chantal Zimmer
PDG de la Mie Câline	Responsable franchise du groupe Holder	Fondateur du Grenier à Pain	Déléguée générale de la Fédération française de la franchise
<p>• Boulanger de formation, représentant la 3^e génération de boulangers de la famille, j'ai perpétué la tradition familiale en reprenant, en 1977, la boulangerie de mes parents. Désireux de développer le métier de boulanger pour répondre aux évolutions du marché, nous avons recherché la formule la plus adéquate. La franchise, c'est d'abord un état d'esprit proche de mes valeurs familiales. C'est un collectif d'entrepreneurs indépendants qui partagent des intérêts et des valeurs communes. Sans être philanthrope, je suis fier de participer par ce système à l'éclatement des richesses. »</p>	<p>• La franchise représente un modèle de développement intéressant car elle allie un concept aux talents des hommes. En cela, elle donne bien souvent de meilleurs résultats que dans le cas de succursales, car nous aurons affaire avant tout à des entrepreneurs. L'implication et les compétences en sont en général renforcées. Il faut bien sûr former et accompagner de très près les franchisés, condition sine qua non pour garantir les spécificités de la marque, mais je ne connais pas meilleur système pour renforcer sa notoriété. »</p>	<p>• Pour nous, la franchise consiste à construire un projet en concertation continue avec le licencié, mot que je préfère à franchisé, pour lui garantir par la suite l'assurance d'une indépendance complète et une assistance continue. Il s'agit de permettre au licencié de vivre pleinement son métier de boulanger, tout en pérennisant sans la détériorer l'image du Grenier à Pain. Même si le concept est important, il est primordial de compter sur des hommes de qualité. »</p>	<p>• Depuis ses origines, la franchise française est constituée essentiellement de réseaux nationaux, et, contrairement à ses homologues anglo-saxons, axés sur les services, en réseaux de commerce de détail. En 2003, le commerce de détail représentait plus de 60 % des réseaux. Non seulement les concepts du commerce de détail viennent enrichir des professions ou des secteurs traditionnels tels que les boulangeries, qui peuvent se faire salons de thé, mais ils créent des univers et des commerces nouveaux. On peut imaginer des offres transversales autour d'un univers. Pourquoi pas le pain ? »</p>

BTS INDUSTRIES CEREALIERES		Session 2006
Economie et gestion		ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures	Page : 7/12

■ Boulangeries Paul

Holder mise désormais sur la franchise



Thierry Fourez, le Monsieur Franchise du groupe Holder

Après avoir longuement hésité, Francis Holder, dont on connaît la réussite de son groupe, a franchi le pas : il mise sur la franchise pour assurer sa croissance future. Objectif : doubler à l'horizon 2008-2010 le réseau français des boulangeries Paul, qui compte aujourd'hui plus de 240 unités, et accélérer sa présence à l'international (plus de 30 points de vente).

« **E**n ce qui concerne le réseau Paul en France, le groupe Holder a définitivement franchi le pas, et je crois que tout le monde s'en félicite aujourd'hui », affirme Thierry Fourez qui, après douze années passées chez Mc Do, a pris en charge le développement du nouveau réseau de franchise depuis juillet 2003. Une création de poste, en fait, pour un changement de stratégie. Il est encore trop tôt pour mesurer l'impact et les résultats de « ce modèle de développement », pour reprendre son expression, mais indéniablement la décision de Francis Holder, longtemps réticent, marquera une étape dans l'histoire et la culture du groupe. Très jaloux de son savoir-faire, et, sans vraiment le dire, des secrets « maison » qui ont fait sa réussite, on le sait, le créateur des boulangeries Paul avait préféré ne compter que sur ses propres capacités pour assurer son développement. Conscient des avantages qu'il pouvait tirer du système de franchise, il avait créé en 1998 un autre concept sous une autre marque – les terminaux de cuisson Saint-Preux – qui se positionnait autrement, et, plus récemment, avait testé le principe dit de « franchise capitalistique », mais dont le groupe

Holder avait fini par entrevoir les limites : difficile en effet de demander à quelqu'un qui investit de façon significative de garder un statut de sleeping partner !

Des entrepreneurs avant tout

« La franchise classique reste un vecteur de dynamisme que porte en lui tout entrepreneur, commente encore Thierry Fourez, parce que de tels hommes s'impliquent tout naturellement quotidiennement dans leurs affaires. » On se doute que de tels arguments ont convaincu l'homme du Nord, entrepreneur dans l'âme, et plus facilement encore son fils David, chargé du développement et de l'international du groupe, et dont dépend directement Thierry Fourez. Cet homme, qui est venu avec son expérience acquise chez Mc Do, autre grand franchiseur dans le domaine de la restauration rapide, sait de quoi il parle. Chargé du développement de l'Europe du Sud à l'international et des projets spéciaux (dont les boutiques concédées), il apporte au groupe Holder cette triple compétence : la franchise, l'international et les concessions qui sont désormais trois axes de

développement stratégiques pour le groupe. Groupe qui, soit dit en passant, vient de se donner les moyens de structurer en s'adjoignant les compétences et l'expérience d'un autre homme issu de la production à grande échelle : Jacques Renault, ex-directeur d'East Balt Boulangerie. Concernant l'international, où le groupe est déjà bien présent (Dubai, Koweït, Japon, États-Unis) il va certainement renforcer ses positions. Même attitude pour les concessions qui, à l'image de celles installées dans les gares (Elior), apportent toute satisfaction au vu de leurs résultats. Concernant la franchise, le potentiel est là, pour Thierry Fourez, ouvrir 25 boulangeries par an une fois le rythme de croisière atteint est un objectif « raisonnable ». D'ailleurs, deux franchisés en statut capitalistique ont déjà achevé leur mutation, et 7 candidats « libres » étaient en phase d'installation fin mars⁽¹⁾. Le groupe s'est bien entendu préparé à une structure ad hoc pour accompagner les franchisés : communication, formation (6 semaines), suivi sont les trois piliers d'un service que se doit d'apporter tout franchiseur. « Mais nous ne partons pas de rien, précise Thierry Fourez, France Holder s'est toujours attaché à formaliser nomenclature et procédure. » Le directeur est donc secondé par un directeur immobilier (déjà présent) qui apporte son conseil pour les implantations, ainsi que trois personnes dédiées au réseau français, à l'international et à Saint-Preux. Le développement de Saint-Preux (27 unités au 1^{er} janvier 2004), pour l'instant en stand by, ne sera pas pourtant négligé. « Nous avons remis à plat notre stratégie et nos outils marketing, avec des résultats encourageants », commente encore Thierry Fourez, le reste devrait suivre. ■

Ph.

(1) Voir aussi notre article en p. 12.
« La franchise... l'avenir de la boulangerie ? »

Le profil du franchisé

« Nous cherchons avant tout des entrepreneurs, boulangers ou non, mais qui aient envie de développer un réseau de points de vente autour d'un fournisseur et si possible à l'échelle d'une région », dit-on chez Paul, en guise de définition de poste. Cadres supérieurs, boulangers, professionnels issus de la restauration, tout est ouvert à la condition d'avoir la volonté et les capacités suffisantes pour manager des équipes et piloter un développement programmé. Le dernier salon de la Franchise, qui s'est déroulé à Paris du 19 au 22 mars et où l'enseigne avait un stand, a été l'occasion de « tester » les candidats : « Nous avons croulé sous les offres », reconnaît-on chez Paul, et nous avons rencontré de très bons candidats ! ». Un bonheur n'arrivant jamais seul, il semble que l'enseigne s'achemine vers la signature d'une centaine de magasins Paul en Floride, rien de moins ! L'ouverture des deux premières enseignes à Miami est prévue pour septembre.

BTS INDUSTRIES CEREALIERES		Session 2006
Economie et gestion		ICECOGE
Coefficient : 4	Durée : 4 heures	Page : 8/12

au départ massif des baby-boomers à la retraite. En Royaume-Uni, British Telecom applique depuis dix ans une **POLITIQUE VOLONTARISTE** pour promouvoir la diversité.

bauche mais aussi dans le déroulement des carrières. Ces raisons ne sont pas seulement philanthropiques. Les entreprises vont faire face, dans les prochaines années, à une **PÉNURIE** de main d'œuvre suite

des composantes de la société française. Elles s'engagent à recruter plus largement des personnes issues des minorités **ETHNIQUES**. Plusieurs études pointent des pratiques discriminatoires en France, à l'em-

De PPR à IBM, Carrefour, Schneider en passant par La Poste ou la RATP... 35 entreprises se sont engagées, vendredi 22 octobre, par une « **CHARTRE** de la diversité », à mieux refléter dans leurs effectifs les différen-

35 dirigeants s'engagent à promouvoir les minorités

PSA, Carrefour, Ikea, Sodexho... de grandes entreprises ont signé une « charte de la diversité » afin de mieux refléter dans leurs effectifs les composantes de la société française. Au cœur de cet engagement, le recrutement et la promotion des personnes issues de l'immigration

DE PPR à IBM en passant par PSA, Carrefour, Schneider, La Poste, Dexia, Pernod Ricard, Total, SNCF, RATP, Accor, Sodexho ou Ikea, 35 groupes se sont engagés à respecter en France une « charte de la diversité dans l'entreprise ». Dans ce texte, qui a été présenté à Paris, vendredi 22 octobre, leurs dirigeants s'engagent à « rechercher la diversité au travers des recrutements et de la gestion des carrières ». En clair, faire que l'entreprise reflète mieux les composantes de la société, notamment en recrutant plus largement des personnes issues de l'immigration ou des DOM.

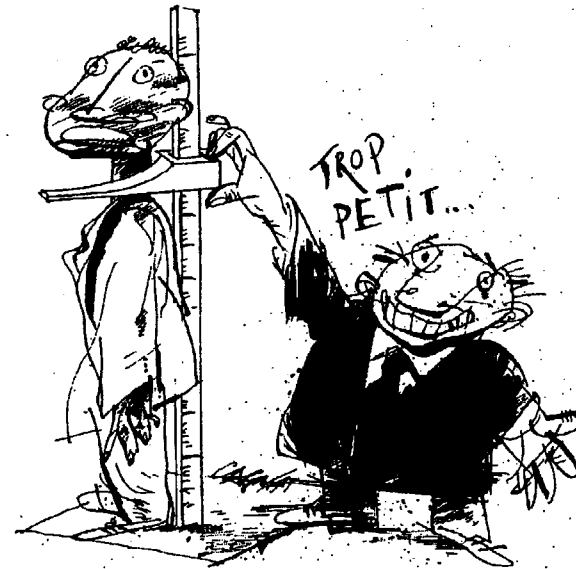
Le « traitement » préventif des discriminations au travail, en particulier celles liées aux origines raciales, est devenu une préoccupation sensible dans les entreprises. Le thème n'en finit pas d'être décliné ces dernières semaines et donne lieu à une série de colloques et de conférences. A la suite des recommandations du président de la République, le premier ministre a confié à Claude Bébéar, président du conseil de surveillance d'Axa, un rapport qui devrait lui être remis mi-novembre sur l'intégration et les bonnes pratiques dans l'entreprise.

La situation est en effet critique. Ceux qu'on appelle dorénavant les « minorités visibles » seraient près de 8 millions en France – dont 5 millions de Français –, selon les calculs

de Yazid Sabeg, auteur, avec Laurence Méhaignerie, d'un rapport de l'Institut Montaigne, *Les Oubliés de la République*. La plupart ont été, ou sont, victimes de discrimination dans le monde de l'entreprise. Embauche, formation professionnelle, rémunération ou avancement, à toutes les étapes de leur carrière, ces « oubliés » n'ont pas les mêmes droits que les autres.

Une récente étude de l'Observatoire des discriminations de l'université de Paris-I a confirmé les pratiques discriminatoires à l'embauche. Réalisant un test à l'aide de CV types identiques, elle avait révélé que seuls 5 % des recruteurs avaient retenu un candidat d'origine maghrébine en vue d'un entretien, contre 30 % pour le candidat « standard blanc de peau ».

Relevant « une discrimination d'une ampleur insoupçonnée », cette enquête a visiblement servi d'alerte. « Les résultats concrets affligés de l'étude ont permis une prise de conscience », analyse M^{me} Méhaignerie. « C'était une question sur laquelle nous ne nous étions pas encore penchés. Ces chiffres montrent l'existence d'un vrai problème social auquel nous devons nous confronter », assure Bertrand Colomb, ancien président de Lafarge. Les raisons ne sont pas que pure philanthropie. « L'enjeu pour nous est de sensibiliser les PME car on a du mal à recruter des gens formés



dont nous avons besoin. Et il y a un vivier », souligne Françoise Cocuelle, présidente du Centre des Jeunes dirigeants (CJD), en évoquant les risques de pénurie de main-d'œuvre lors du départ massif des baby-boomers à la retraite.

Cette volonté est aussi soutenue par les pouvoirs publics. Le plan de cohésion sociale du ministre Jean-

Louis Borloo prévoit ainsi que, si d'ici deux ans, les démarches engagées dans les entreprises ne progressaient pas vers une plus grande diversité de recrutement, le Parlement engagerait un débat sur les « moyens de l'imposer ».

Dans une étude sur « la gestion de la diversité », le cabinet Entreprises et Personnel insiste sur la « straté-

gie de sécurisation juridique des entreprises ». « La discrimination est devenue un risque important et complexe pour l'entreprise » qui, précise la note, serait confrontée à la menace de procédures s'appuyant sur un droit français et européen plus contraignant. Second impératif, selon elle, les agences de notation sociale intègrent la diversité dans leurs critères d'appréciation d'une gestion « socialement responsable ».

OUTIL STATISTIQUE

Un noyau de dirigeants et de responsables de ressources humaines s'est donc réuni sous l'égide de l'Association française des entreprises privées (AFEP) pour élaborer la charte présentée vendredi. Le texte engage d'abord les entreprises signataires à « sensibiliser et former aux enjeux de non-discrimination et de la diversité » ses DRH et cadres dirigeants. Ils devront promouvoir ces principes « dans toutes les étapes de gestion de ressources humaines », notamment l'embauche, la formation et l'avancement. Ils s'engagent également à « chercher à refléter la diversité culturelle et ethnique » dans les effectifs et à tous les niveaux de qualification. Les résultats devront être communiqués en interne et inclus dans les rapports annuels.

Cette initiative patronale ne laisse pas les syndicats indifférents. « La charte a le mérite d'exister »,

remarque Odile Bellouin, secrétaire nationale de la CFDT, mais « elle doit devenir un sujet de négociation et ne trouvera son sens que si elle se décline dans des accords ». La CGT revendique, elle aussi, d'être associée à son application pour qu'elle « ne se limite pas à un étalage de bons sentiments ».

Les initiateurs de la charte veulent continuer sur leur lancée : un projet de « label de la diversité », envisagé de récompenser les entreprises qui en feraient un des axes de leur politique de ressources humaines. La réflexion est aussi engagée sur les moyens de mesurer les discriminations afin de dresser un état des lieux.

Ce débat est délicat tant le recensement ethnique est un sujet tabou. De nombreux dirigeants ne cachent pas leur hostilité. Pour les auteurs de la charte, la construction d'un outil statistique est inévitable. « Il faut arrêter de se voiler la face : c'est le seul moyen de mesurer les discriminations. Je connais le trucage qui nous fait croire à l'universalité et l'égalité en droit et en statut mais ce n'est pas la réalité », réagit M. Sabeg. La proposition d'une photographie statistique de l'entreprise, à l'aide d'un questionnaire anonyme, pourrait être reprise par M. Bébéar dans ses propositions.

Michel Delberghe
et Sylvia Zappi