

Programme de microfranchise de l'Adie, France

Cette étude de cas présente un modèle nouveau et innovant d'aide aux demandeurs d'emploi en matière de création d'entreprise. Il leur propose une franchise clés en main, parallèlement à des formations, des conseils et d'autres aides. La description présente les objectifs et le fondement de cette approche, ainsi que le fonctionnement du modèle. Enfin, elle explique les résultats initiaux obtenus, les défis rencontrés lors de la mise en place du système ainsi que les conditions permettant son transfert à un autre contexte.

Objectifs

L'Adie a pour mission de financer et d'aider les chômeurs qui souhaitent créer leur propre entreprise, mais qui n'ont pas accès au crédit bancaire traditionnel. Les clients cibles de l'Adie sont les entrepreneurs à faible revenu qui ne bénéficient pas d'un accès aux services financiers classiques, à savoir les demandeurs d'emploi, les bénéficiaires d'une allocation sociale et les personnes possédant un niveau d'études faible. Les principaux programmes d'aide de l'Adie octroient des microcrédits aux taux du marché (jusqu'à 10 000 euros) et proposent une aide lors de l'introduction d'une demande pour des subventions de démarrage nationales et locales ainsi que pour des prêts subordonnés sans intérêt. Par ailleurs, après l'octroi du prêt, le personnel et les volontaires de l'Adie conseillent leurs clients en matière de gestion d'entreprise, d'obligations administratives, de marketing et dans le domaine juridique.

L'Adie a récemment mis en place une nouvelle initiative pour soutenir la création d'entreprise par des entrepreneurs à faible revenu, en leur donnant accès à des franchises. Ces franchises fournissent un projet d'entreprise, un modèle, une marque, ainsi qu'un appui possible de la part du franchiseur et des autres franchisés. L'objectif du projet de microfranchise consiste à faciliter l'accès au processus entrepreneurial, grâce à un niveau de risque moins élevé. Il vise à soutenir les microfranchisés en leur fournissant un produit ou un service, ainsi qu'un modèle d'entreprise «clés en main» qui a déjà été éprouvé.

Fondement

Des études menées par l'Institut national de la statistique et des études économiques ont révélé l'existence de deux obstacles majeurs à la création d'entreprise en France: les difficultés à remplir les obligations administratives et la peur de ne pas pouvoir avoir accès à un financement de départ suffisant (INSEE, 2011). Ces obstacles sont d'autant plus importants pour les entrepreneurs potentiels issus de groupes défavorisés car ils disposent généralement de peu d'épargne, sont peu qualifiés,

possèdent des réseaux peu développés et manquent d'expérience en entrepreneuriat. L'Adie vise à supprimer ces obstacles en facilitant l'accès aux financements et à une gamme d'aides à la création d'entreprise.

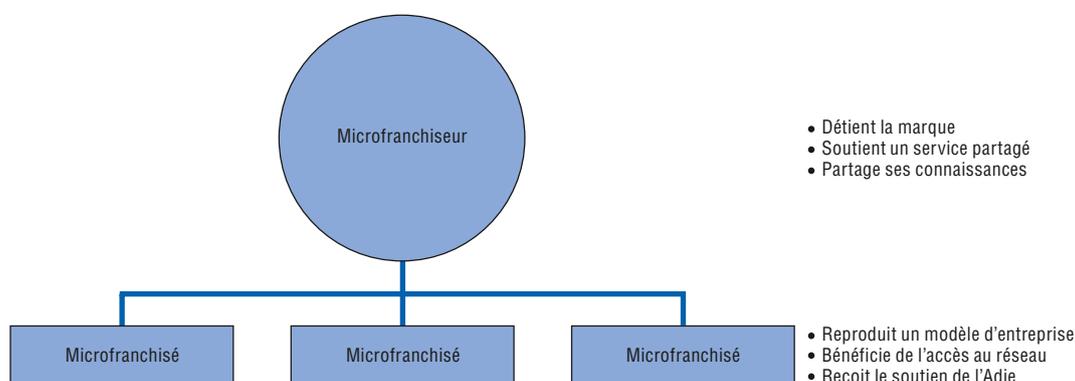
L'Adie a lancé son initiative de microfranchise parce qu'un nombre croissant de personnes contactait ses antennes. Elles souhaitaient créer leur propre entreprise, mais elles manquaient d'un projet d'entreprise viable. Les entrepreneurs à bas revenu ne disposent pas des moyens suffisants pour les franchises traditionnelles. Par conséquent, elles ne représentent pas pour ce groupe une possibilité pour se lancer dans l'entrepreneuriat.

Activités

Le programme de microfranchise se distingue des systèmes de soutien traditionnels de l'Adie, car les clients ne proposent pas leur propre projet. En effet, c'est l'Adie qui présente aux clients les différents réseaux de microfranchise pour les aider à trouver un projet adéquat. L'Adie fournit aux microfranchisés une gamme complète de services intégrés, y compris une évaluation des besoins personnels, un soutien pour l'élaboration du plan d'affaires, des services de conseil en entreprise, des formations et des financements.

Le concept de microfranchise peut s'expliquer en décomposant le terme en deux: micro et franchise. «micro» se réfère à l'aspect social qui consiste à aider les personnes démunies se situant en bas de la pyramide économique. «Franchise» se rapporte à la systématisation et la reproduction d'entreprises. Par conséquent, le système de microfranchise utilise le processus de reproduction d'une franchise, mais il s'applique aux personnes défavorisées et vise à diminuer la pauvreté. Ce mécanisme se distingue des franchises traditionnelles sur un point important: il est peu probable que les microfranchisés soient capables de vendre leurs participations à un autre exploitant. Les microfranchisés ne possèdent pas le droit à certains actifs, qui sont minimes, mais plutôt une relation particulière avec le microfranchiseur. Le graphique 9.1 illustre le cadre général.

Graphique 9.1. Cadre de la microfranchise de l'Adie



Les modèles de franchise «clés en main» de l'Adie sont simples, accessibles et faciles à reproduire. Les microfranchisés bénéficient de l'accès à une marque, un savoir-faire, des services partagés et une aide de la part du microfranchiseur. Les franchiseurs sont sélectionnés et développés grâce aux relations de l'Adie avec les groupes commerciaux nationaux et internationaux (Veolia, SAUR, L'Oréal, entre autres). L'Adie est responsable de l'identification des différents projets et de l'évaluation de leur solidité et négocie les accords de franchise. L'Adie est dotée d'une équipe dévouée de 2 employés à temps plein, 1 stagiaire et 10 volontaires.

Pour créer une franchise dans le cadre de ce système, le microfranchisé doit fournir ou obtenir le capital de démarrage nécessaire. Il est généralement inférieur à 10000 euros et le microcrédit de l'Adie peut être utilisé. Les candidats sont sélectionnés sur la base d'entretiens visant à évaluer leur

motivation et leurs qualifications. Les franchisés sont soit admis directement au sein du programme, soit invités par l'Adie à suivre une formation pour les aider à développer leurs compétences.

Un lien contractuel existe entre le microfranchiseur, le microfranchisé et l'Adie. Les microfranchisés doivent payer une faible redevance au microfranchiseur pour l'utilisation de son modèle d'entreprise. La majorité des projets de microfranchise opèrent dans le secteur des services et du commerce de détail, notamment les graphistes, les peintres en bâtiment, les fleuristes, les épiciers, les esthéticiens, les restaurants, les architectes, les agriculteurs et les photographes. Il existe deux modèles de microfranchise (encadré 9.1).

Encadré 9.1. Modèles des microfranchises de l'Adie

1. Partenariats avec de grandes entreprises:

- fort potentiel de création d'emplois (objectif d'un minimum de 200 microfranchisés par réseau);
- exemple: la microfranchise O2 Adie, qui est un réseau de microfranchises dans le domaine du jardinage. Il a été créé en 2011 et compte actuellement 30 jardiniers;
- d'autres projets sont en cours d'examen pour évaluer leur potentiel, notamment des vendeurs ambulants de produits alimentaires et des services ménagers, tels que le repassage.

2. Partenariats avec des entrepreneurs:

- potentiel moyen de création d'emplois (objectif d'environ 50 microfranchisés par réseau);
- exemples: i) «Chauffeur&Go», qui est un service de chauffeurs à court-terme lancé en 2010. Il comptait 90 chauffeurs en 2013 et vise à atteindre au moins 130 chauffeurs d'ici à 2015; ii) «Mon coursier de quartier», qui a été lancé en 2015. Il s'agit d'un service de cyclotaxi qui se consacre au transport de passagers et à la livraison de petits colis;
- d'autres services de chauffeurs sont en cours d'examen pour évaluer leur potentiel en tant que réseau de microfranchises.

L'Adie gère le réseau de microfranchises par l'intermédiaire de ses antennes locales. Elle octroie également des financements, soit via les mécanismes de microcrédit de l'Adie ou via un fonds d'investissement dédié aux microfranchises. Les microfranchisés souhaitant obtenir un microcrédit passent par les procédures habituelles de demande de microcrédit: la demande est introduite auprès d'un comité de crédit, composé d'employés de l'Adie, de directeurs commerciaux, de comptables et de banquiers volontaires. Le fonds d'investissement Microfranchise Solidaire Investissement de l'Adie est chargé de soutenir et de financer la création et le développement des réseaux de microfranchises par l'acquisition d'actions de participation dans les entreprises microfranchisées. Les décisions de ces deux instruments financiers reposent sur la capacité et la motivation des microentrepreneurs, ainsi que la faisabilité du projet.

Défis rencontrés

Plusieurs obstacles institutionnels et externes ont dû être surmontés pour concevoir et mettre en œuvre le programme de microfranchise. L'environnement administratif a posé quelques défis, car la législation nationale complexe ne promeut pas toujours l'innovation sociale. Par exemple, les réparateurs de bicyclettes ou les services de livraison à domicile sont soumis à des exigences en matière de formation et de certification. Cela se répercute sur les microfranchisés, étant donné qu'un grand nombre de ces métiers peu qualifiés requièrent une formation et une certification. L'Adie proposera et gèrera les formations, mais ce sont les microfranchisés qui devront assumer cet investissement en termes de coûts et de temps. Le programme s'efforce, entre autres, de surmonter ce défi en proposant des modèles d'entreprise qui ne nécessitent pas de formation ni de certification.

La sélection de clients susceptibles de réussir à gérer une microfranchise représente un autre défi. L'Adie considère la motivation et la formation comme garants de la réussite, mais l'expérience

jusqu'à ce jour n'a pas permis d'affiner les critères de sélection afin de mieux prédire le succès d'un microfranchisé.

Au fur et à mesure de l'évolution du programme, l'Adie est confrontée à un certain nombre de défis stratégiques. Tout d'abord, il s'agit de développer le programme à faibles coûts. Le système dépend des professionnels volontaires pour la sélection des candidats et pour la prestation des cours et des services de soutien. Le développement du programme exigerait une augmentation du nombre de volontaires et d'employés pour les former. En second lieu, les organisateurs aimeraient renforcer les liens entre le programme de microfranchise et les autres services d'aide de l'Adie, tels que le conseil et la formation. Troisièmement, le développement des réseaux de microfranchises passe par une amélioration des relations entre les microfranchisés et les institutions financières.

Impact

À ce jour, l'initiative de microfranchise de l'Adie a permis le développement de 3 réseaux de microfranchises et la création de plus de 150 emplois indépendants. Cinq autres projets de microfranchise sont actuellement en cours d'examen ou en phase pilote. Le coût de ce projet s'élève à environ 8000 euros par emploi créé, c'est-à-dire bien en-deçà du coût total que représente le versement d'une indemnité de chômage à un demandeur d'emploi (EMN, 2014).

Outre la création d'emplois, le modèle de microfranchise peut améliorer la qualité des emplois des personnes à faible revenu. Au sein du réseau O₂ de jardiniers, les activités des microfranchisés deviennent généralement rentables après 3 mois et leur assurent un salaire 1,5 fois supérieur au salaire minimal (EMN, 2014).

La microfranchise solidaire de l'Adie repose sur un modèle d'entreprise rentable, tant pour le microfranchiseur que pour le microfranchisé. Cette rentabilité mutuelle devrait garantir la durabilité des réseaux de microfranchises. Alors que les microfranchisés sont capables, en théorie, de générer des bénéfices très rapidement, les microfranchiseurs, quant à eux, atteignent généralement leur seuil de rentabilité après 2 à 3 ans d'activité. Chauffeur&Go, le premier réseau de microfranchises de l'Adie, a été lancé en 2010 et est devenu rentable en 2013.

Conditions pour le transfert

Le programme de microfranchise de l'Adie a été conçu pour garantir que les modèles d'entreprise du microfranchiseur et du microfranchisé sont tous les deux pérennes. Ce double objectif vise à assurer la durabilité à long terme de chaque réseau. Parmi les facteurs principaux à prendre en compte lors de la reproduction de ce modèle dans d'autres régions figurent :

1. *Simplifier le processus de création d'entreprise.* Une des caractéristiques principales de la microfranchise consiste à transférer un modèle d'entreprise éprouvé à un nouvel entrepreneur, tout en lui proposant des services d'aide et de soutien. Cela évite aux nouveaux entrepreneurs de «réinventer la roue». Les avantages de la microfranchise proviennent essentiellement de la dépendance mutuelle entre le franchiseur et le franchisé. Les franchiseurs souhaitent préserver les relations avec leurs microfranchisés et la meilleure manière d'y parvenir est d'assister à leur réussite. Parallèlement, l'activité des microfranchisés repose entièrement sur leurs relations privilégiées avec le franchiseur. Ce lien rassure le franchiseur, qui peut alors investir dans les franchisés en toute confiance, en sachant qu'ils en retireront tous les deux des bénéfices.
2. *Garantir l'accès des microfranchisés aux services d'aide au développement des entreprises.* En complément de l'aide directe assurée par le microfranchiseur, l'Adie fournit un appui au microfranchisé. La formation et l'accompagnement individuel augmentent les chances de réussite du nouvel entrepreneur, en l'encourageant et lui permettant d'acquérir les compétences entrepreneuriales nécessaires.
3. *Mettre à profit l'expertise du microfranchiseur.* Le franchiseur joue un rôle crucial dans ce programme. Son modèle d'entreprise doit obligatoirement être simplifié et transférable. Le franchiseur doit également être disposé à aider le microfranchisé en matière de formation, de soutien et de contrôle de la qualité.

4. *Créer une petite équipe compétente et enthousiaste.* Le personnel responsable du programme doit être capable non seulement de gérer le projet, mais également d'aider activement les microfranchisés et les microfranchiseurs. Il s'avère essentiel de disposer de quelques employés clés, possédant les connaissances et l'expérience nécessaires en matière de création d'entreprise, de formation en entrepreneuriat et autres, de financements et de coaching. Ces aptitudes devraient leur permettre de fournir un appui technique. Ils doivent également faire preuve d'enthousiasme pour promouvoir le programme, développer des relations avec les microfranchiseurs potentiels et gérer les activités quotidiennes, telles que les entretiens d'admission.
5. *Établir des critères de sélection adéquats.* La réussite de la microfranchise repose en partie sur le développement de réseaux qui s'appuient sur des modèles d'entreprise possédant un potentiel de croissance. Il est dès lors important de prendre en compte: i) la taille, l'accessibilité et la pérennité du marché; ii) la solidité du modèle d'entreprise du point de vue du franchiseur et du franchisé; iii) l'expertise et le soutien des microfranchiseurs; iv) la transparence et l'équilibre du partenariat tripartite entre l'organisateur, le microfranchiseur et le microfranchisé.

Références

INSEE (2012), «Créations et créateurs d'entreprises — Première interrogation 2010, profil du créateur», INSEE Résultats, n° 58, février.

Réseau européen de la microfinance (2014), «EMN Good Practices — ADIE — 2014», disponible à l'adresse suivante: www.european-microfinance.org/docs/emn_publications/good_practices/13.%20Good%20Practices_ADIE_Adie%20Social%20Microfranchising%20Initiative.pdf



Extrait de :
Inclusive Business Creation
Good Practice Compendium

Accéder à cette publication :
<https://doi.org/10.1787/9789264251496-en>

Merci de citer ce chapitre comme suit :

OCDE/Union européenne (2016), « Programme de microfranchise de l'Adie, France », dans *Inclusive Business Creation : Good Practice Compendium*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264261426-12-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à rights@oecd.org. Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) info@copyright.com ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) contact@cfcopies.com.