



## Les réseaux dans les services

**D**ans les services marchands, les établissements appartenant à un réseau d'enseigne représentent un cinquième du chiffre d'affaires en 2015. Leur poids est prépondérant dans l'intérim ou la téléphonie ; il est également important dans les services funéraires, le contrôle technique automobile, l'hébergement et la restauration. Sept sur dix de ces réseaux sont entièrement intégrés : dans ce cas, un seul groupe diffuse la marque sur le territoire au travers de succursales ou de filiales ; cette proportion est plus grande encore dans les seuls services aux entreprises. À l'inverse, les réseaux reposant sur des contrats de franchise sont particulièrement fréquents dans la restauration, l'immobilier et la coiffure. La restauration et l'hébergement comptent le plus grand nombre de réseaux : près d'une centaine chacun. Le contrôle technique automobile se distingue par la taille de ses réseaux : 400 établissements en moyenne.

Paul Franceschi, division Services, Insee

L'analyse du système productif peut être améliorée en observant les groupes plutôt que les unités légales (*définitions*), notamment pour suivre la concentration. On peut encore élargir la vision de l'organisation de la production en l'étendant aux réseaux (*définitions*). Ceux-ci sont constitués de points de vente liés à une marque clairement identifiée par les clients, qui garantit un concept unique et une même qualité sur l'ensemble du territoire.

Fin 2015, le secteur des services en France compte 723 réseaux d'au moins 20 points de vente (*sources*). Ceux-ci regroupent 68 milliards de points de vente et génèrent 181 milliards d'euros de chiffre d'affaires, soit 21 % de l'activité des services marchands.

### Sept réseaux sur dix sont entièrement intégrés

Dans les services, 69 % des réseaux sont entièrement intégrés : un seul groupe (la tête de réseau) diffuse la marque sur le territoire au travers de succursales ou de filiales. Plus largement, 75 % des réseaux sont intégrés, en tenant compte de ceux qui ne le sont pas entièrement, mais majoritairement (*figure 1*). Certains réseaux adoptent ainsi des formes mixtes, avec pour partie

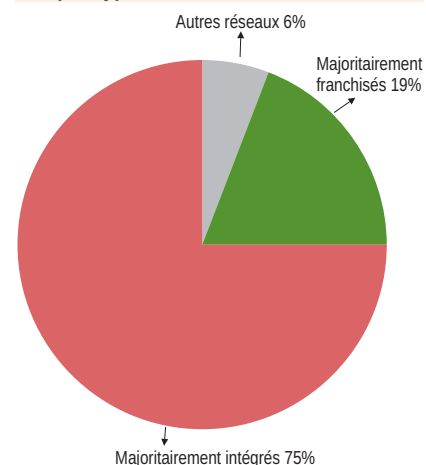
des établissements appartenant au groupe et pour le reste des points de vente appartenant à des partenaires hors groupe, notamment dans le cadre d'accords de franchise. La tête de réseau peut en effet souhaiter étendre son concept en partageant les bénéfices et les risques de l'activité avec d'autres partenaires. Les exploitants de la marque qui n'appartiennent pas au groupe payent à la tête de réseau une redevance dont le montant varie sensiblement selon les enseignes et le type de lien (*définitions*). Ils apportent leur implication managériale et les investissements liés au fonds de commerce, réduisant d'autant les besoins en fonds propres ou en endettement pour la tête de réseau. L'adhésion à un réseau peut intéresser des créateurs d'entreprises (*définitions*) souhaitant bénéficier d'un concept déjà rodé et des services associés à l'enseigne (*encadré 1*). De même, des entreprises préexistantes peuvent souhaiter rejoindre un réseau, tout en conservant une certaine forme d'autonomie.

Les réseaux intégrés sont prépondérants dans les services principalement destinés aux entreprises, la réparation et la santé marchande (*figure 2*). Les réseaux majoritairement franchisés sont davantage présents (en part des réseaux ou en part des établissements) dans la restauration,

l'immobilier, le sport, la coiffure et les soins de beauté. Les autres réseaux panachent davantage ces deux principaux types de liens (intégration et franchise) ou utilisent les autres formes de contrats (location-gérance, concession...).

La taille des réseaux dépend du maillage nécessaire pour être en contact avec la clientèle. Dans les secteurs orientés

### 1 Répartition des réseaux par type de lien en 2015



Lecture : 75 % des réseaux sont majoritairement intégrés. Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.

Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

principalement vers les particuliers, comme la coiffure, la proximité de la clientèle avec l'établissement est un élément important expliquant la fréquentation. À l'inverse, dans les services aux entreprises, comme l'ingénierie ou l'informatique, la clientèle professionnelle met davantage l'accent sur d'autres éléments, comme la taille de l'agence ou son niveau d'expertise, que sur la proximité géographique.

### L'intérim est essentiellement organisé en réseaux

Parmi les activités destinées principalement aux entreprises, l'intérim est concentré autour de quelques grands groupes, qui interviennent essentiellement au travers de réseaux intégrés (figures 3 et 4). Le secteur comprend de nombreuses agences (environ 4 400) en raison de la proximité nécessaire pour connaître les besoins locaux d'emploi et rencontrer les intérimaires. Ces réseaux réalisent près des deux tiers du chiffre d'affaires du secteur (figure 5).

Dans le nettoyage et la sécurité, deux autres activités de soutien aux entreprises, les réseaux sont également essentiellement intégrés. Leur poids y est plus faible (respectivement 10 % et 26 % du chiffre d'affaires du secteur); dans ces secteurs, les grandes entreprises sont moins présentes, au profit des entreprises de taille intermédiaire et des petites et moyennes entreprises, dont certaines travaillent en sous-traitance pour de grands groupes. Par ailleurs, les réseaux y ont une taille moyenne nettement plus faible (environ 50 établissements), du fait d'une moindre nécessité de proximité géographique avec les clients : les salariés de ces entreprises travaillent essentiellement chez la clientèle et ne se

rendent que rarement dans l'agence de leur employeur.

Dans les activités de conseil (y compris l'informatique, l'ingénierie et les autres activités à haute valeur ajoutée), les réseaux sont également essentiellement intégrés. Ils sont davantage présents dans l'informatique et le support d'activités publicitaires et le sont beaucoup moins dans les secteurs dominés par les professions libérales, notamment juridiques.

### Restauration et immobilier : 36 % des points de vente des réseaux

Le secteur de la restauration intervient dans l'espace public, mais également dans les entreprises et les collectivités. C'est l'activité qui comporte le plus grand nombre de réseaux (une centaine) et de points de vente. La taille moyenne importante de ces enseignes traduit une large couverture nationale. Du fait du nombre important de réseaux, les dix principaux ne concentrent que 65 % du chiffre d'affaires de ces réseaux (figure 6).

La restauration comprend un tiers de réseaux majoritairement franchisés. Les groupes y ont parfois plusieurs enseignes et peuvent alors combiner différentes gouvernances de

réseaux (encadré 2). À l'inverse, la restauration collective s'exerce essentiellement au travers de réseaux intégrés.

L'immobilier (essentiellement les agences immobilières) compte de nombreux points de vente en réseaux. Il comprend majoritairement des réseaux intégrés, mais les réseaux les plus importants sont davantage franchisés que ceux de taille moyenne. Ainsi, deux tiers des réseaux sont majoritairement intégrés, mais l'intégration ne concerne qu'un point de vente sur trois. Ce secteur hautement concurrentiel connaît un fort turnover : la durée de vie des agences est sensiblement plus faible que dans les autres secteurs. Leur réussite dépend de la force du réseau, notamment de la richesse des offres sur leur site internet, mais aussi de l'implication du responsable de l'agence. C'est pourquoi les marques proposent davantage la forme de la franchise que celle de la succursale administrée par un salarié.

### Hébergement touristique : de très nombreux réseaux

Le secteur de l'hébergement touristique comporte également une centaine de réseaux, avec environ 6 000 établissements affiliés. On

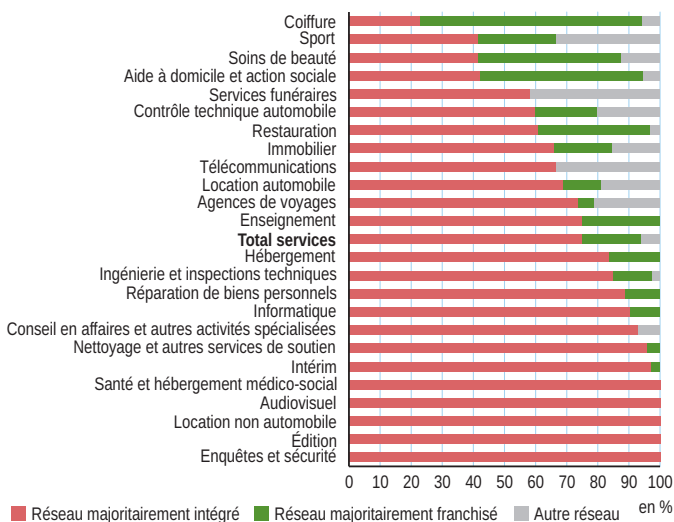
#### Encadré 1 Les créations d'entreprise affiliées à des réseaux dès l'origine

7,2 % des créations d'entreprises du premier semestre 2014 (sources) concernent des unités légales (définitions) affiliées de manière contractuelle à un réseau (hors réseaux intégrés). Le taux de création en réseau est particulièrement important dans les activités immobilières, l'hébergement et la restauration et les activités récréatives.

Les créateurs en réseau sont en moyenne plus âgés et plus expérimentés dans la création ou la reprise d'entreprise que les autres créateurs. Ils suivent plus souvent des formations à la création, en particulier les formations obligatoires imposées par les réseaux. Inversement, ils sont moins diplômés et leur métier initial diffère plus souvent de l'activité créée.

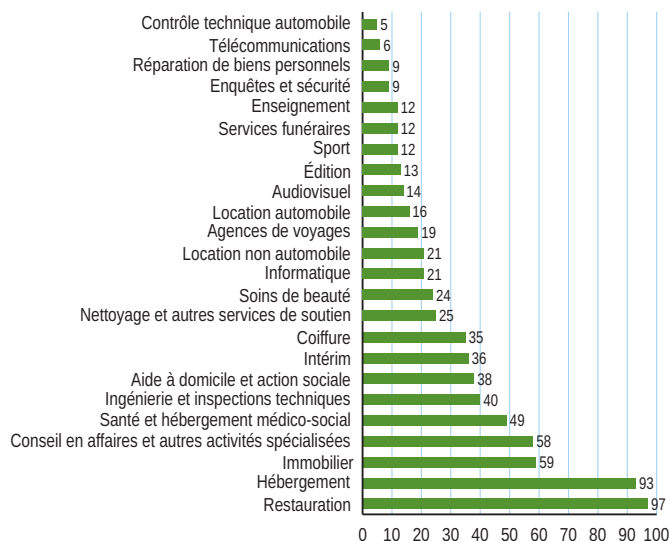
Les créations en réseau impliquent davantage de capital à la création, donc un recours à des financements externes (hors famille et associés). Ceci explique que les créateurs en réseau sont plus nombreux à avoir rencontré des difficultés dans le financement de leur projet.

### 2 Répartition des réseaux par type de lien en 2015, selon le secteur d'activité



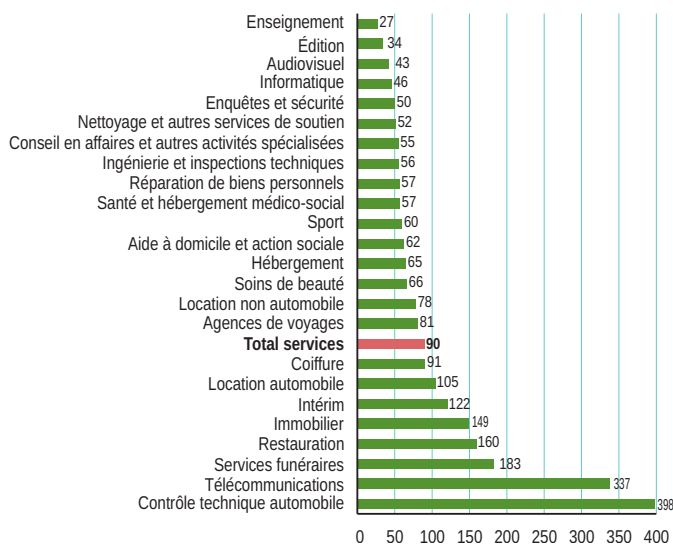
Lecture : dans la restauration, 36 % des réseaux sont majoritairement franchisés.  
Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.  
Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

### 3 Nombre de réseaux par secteur en 2015



Lecture : le secteur de la restauration comprend 97 réseaux.  
Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.  
Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

#### 4 Nombre moyen d'établissements dans les réseaux en 2015

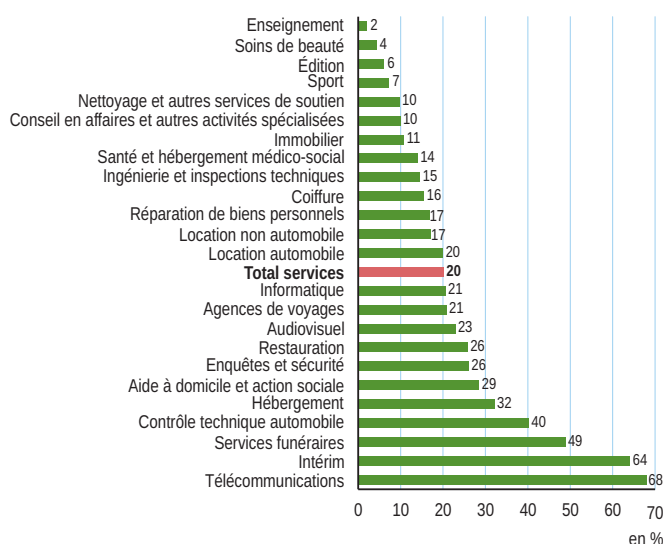


Lecture : dans les services funéraires, les réseaux ont en moyenne 183 établissements.

Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.

Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

#### 5 Poids des réseaux dans le chiffre d'affaires du secteur en 2015



Lecture : dans l'intérim, les réseaux représentent 64 % du chiffre d'affaires du secteur.

Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.

Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

y compte six grands groupes, dont Accor et Louvre hôtels, mais aussi de très nombreux groupes de taille intermédiaire. 78 réseaux sont intégrés et 15 réseaux sont majoritairement franchisés. Ces derniers regroupent davantage de points de vente, en moyenne. Ainsi, au sein des réseaux d'hébergement, 31 % des établissements sont franchisés.

Au sein des hôtels, ceux en réseau sont en moyenne trois fois plus grands que les indépendants : ils représentent environ un hôtel sur quatre, mais une chambre sur deux. Les clients recherchent à la fois une uniformisation de l'offre et une personnalisation, ce qui peut remettre en cause la notion de réseau (encadré 3). Les groupes essaient de résoudre cette contradiction apparente en segmentant le marché par la création de nouveaux concepts, donc de nouvelles enseignes.

Dans les résidences de tourisme, une vingtaine d'enseignes, uniquement intégrées, couvrent la moitié de l'activité. En revanche, dans les campings, les réseaux sont essentiellement franchisés. Leur essor est beaucoup plus récent et leur importance demeure encore faible.

#### Télécommunications, contrôle technique et location sont très concentrés

L'activité dans les télécommunications, le contrôle technique et la location est regroupée dans peu de réseaux. Dans les télécommunications, la plupart des opérateurs ont fait le choix d'un vaste réseau de distribution sur le territoire. Le contrôle technique est également concentré et la taille moyenne des réseaux atteint près de 400 établissements. Toutefois, ils sont essentiellement franchisés. La location automobile comprend une quinzaine d'enseignes ; la moitié des agences y sont intégrées. Dans la location non automobile (biens d'équipement professionnels ou domestiques), la totalité des enseignes sont intégrées.

#### Encadré 2

#### Réseaux et groupes

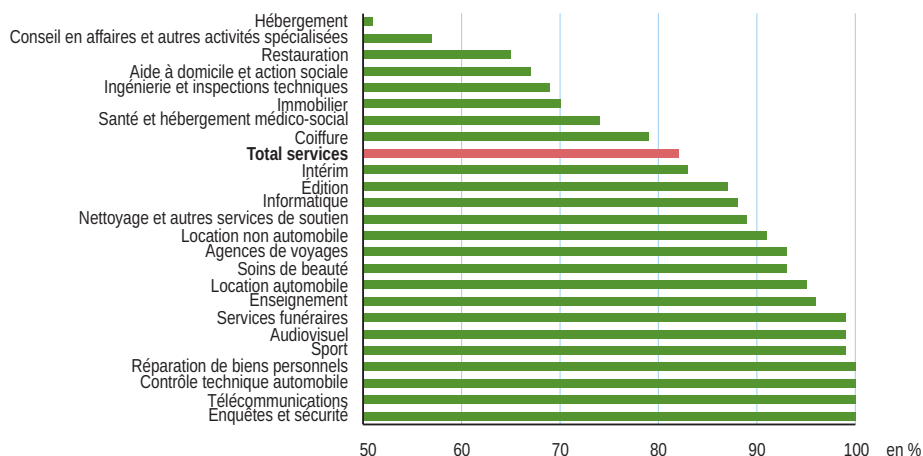
La plupart des marques appartiennent à des structures simples : un groupe présent dans une seule activité et ne proposant qu'une seule marque.

Toutefois, certains groupes se diversifient dans plusieurs activités et possèdent donc plusieurs marques. Il s'agit par exemple de conglomérats intervenant simultanément dans l'immobilier, l'informatique, la presse, etc. Par ailleurs, certains groupes ayant une part de leur activité dans les services sont principalement actifs dans d'autres secteurs (banque, grande distribution, etc.). Enfin, d'autres groupes relèvent d'une même filière : par exemple, les grands casinotiers sont présents dans les jeux, mais aussi, dans une moindre mesure, dans l'hébergement autour des casinos.

D'autres groupes n'ont qu'une activité, mais affichent plusieurs marques. Ce sont souvent des effets de gamme, notamment dans la coiffure et l'hébergement. Dans la restauration, il s'agit davantage de concepts différents.

Dans l'immense majorité des cas, les entreprises hors groupe affiliées à ces réseaux sont dans la mouvance d'un seul réseau, voire exploitent en outre une activité propre dans quelques établissements. Toutefois, certains groupes, notamment dans l'hôtellerie, n'ont pas de marque propre et ont choisi d'avoir des établissements affiliés à plusieurs réseaux concurrents. Cela relève d'une logique de « groupe exploitant » déclinant des concepts/marques d'autres groupes, mais choisissant de limiter leur dépendance en adhérant à plusieurs réseaux. Certains de ces groupes exploitants atteignent une taille significative (une soixantaine d'établissements), qui pourrait leur permettre d'avoir leur propre marque.

#### 6 Poids des dix premiers réseaux dans le chiffre d'affaires des réseaux, par secteur en 2015



Lecture : dans l'hébergement, les dix premiers réseaux représentent 51 % du chiffre d'affaires de l'ensemble des réseaux du secteur.

Champ : réseaux d'au moins 20 établissements dans les services.

Source : Insee, enquête Réseaux dans les services en 2015.

#### Dans les réseaux de coiffure, la franchise est la norme

La coiffure compte de nombreuses marques emblématiques. Certains groupes en

possèdent plusieurs, dont Provalliance avec une dizaine d'enseignes autour de la plus connue, Franck Provost. Dans ces enseignes, les réseaux de franchise sont prépondérants. Malgré tout, la coiffure reste l'affaire de très

nombreux artisans indépendants, puisque les 3 200 salons en réseaux ne représentent que 15 % de l'activité. Les réseaux occupent une part plus faible encore dans les soins de beauté, les sports et les services privés d'enseignement. Le secteur de la santé et de l'hébergement médico-social comprend une cinquantaine de réseaux contrôlant 2 800 cliniques ou maisons de retraite. La gouvernance se fait uniquement sous la forme de l'intégration. Les réseaux ne sont pas encore très importants, en raison du faible nombre de très grands acteurs. Toutefois, compte tenu du nombre réduit d'établissements de soins sur le territoire (par rapport à d'autres activités), le seuil minimal de 20 établissements par réseau retenu dans cette étude (*sources*) conduit sans doute à limiter le poids de ces enseignes.

La part des réseaux est nettement plus élevée dans l'aide à domicile et l'action sociale (28 % du chiffre d'affaires), notamment dans l'activité de garde d'enfant à titre principal (crèche) ou complémentaire (*baby-sitting*). Enfin, elle est encore plus forte dans les services funéraires où une douzaine de réseaux, dont quatre de plus de 200 agences, pèsent pour la moitié de l'activité du secteur. ■

## Sources

L'enquête sur les réseaux dans les services a été conduite entre octobre 2015 et février 2016 auprès de 250 réseaux identifiés par une veille sur Internet comme ayant des liens avec des partenaires externes (hors de leur groupe). Elle a permis de collecter la liste de leurs points de vente et le type de lien avec la tête de réseau.

Ces données ont été enrichies par l'utilisation des données 2015 du **répertoire Sirene** (unités légales et établissements), du **fichier des liaisons financières** (entre unités légales et groupes) et des données économiques du dispositif **d'élaboration des statistiques annuelles d'entreprises (Ésane)**, combinant données fiscales et données des enquêtes sectorielles annuelles). Les 473 réseaux entièrement intégrés sont repérés par ces sources et ne sont pas interrogés dans l'enquête.

Les résultats sur les créations d'entreprises proviennent du **système d'information sur les nouvelles entreprises (Sine)**.

## Encadré 3

## Les limites du modèle des réseaux

Le consommateur semble de plus en plus vouloir un service personnalisé, ce qui est assez contradictoire avec le principe d'un concept unique. Certains groupes réagissent en diversifiant les marques pour mieux cibler des clientèles différentes. D'autres essaient d'introduire des éléments de personnalisation dans leur offre, notamment au travers de cartes de fidélité donnant droit à des avantages particuliers (participation à des événements, information privilégiée, etc.).

Avec le développement de l'économie numérique, le consommateur consulte de plus en plus des sites internet, des applications et des réseaux sociaux qui l'informent sur la qualité perçue par les autres consommateurs et comparent l'offre de l'ensemble des acteurs (réseaux, entreprises indépendantes), selon de multiples critères (localisation, gamme de services, prix, labels, notation par les autres clients, etc.). Sa fidélité à des marques, y compris en réseau, est donc mise à l'épreuve, surtout pour les consommateurs les plus jeunes.

Par ailleurs, l'offre des réseaux professionnels est de plus en plus concurrencée par celle des particuliers dans certaines activités comme la location de voiture ou l'hébergement touristique. Les plateformes internet qui permettent la mise à disposition de ces biens assurent un rôle qui peut sans doute être rapproché de celui d'un réseau.

Enfin, la durée assez longue de certaines franchises (parfois 9 ans) peut être une limite à l'attractivité de cette formule pour des entreprises souhaitant rejoindre une marque.

Les données ont été retraitées pour éliminer les points de vente pour lesquels l'activité dans le réseau était auxiliaire (par exemple, un garage proposant également de la location automobile). Enfin, lorsque certains points de vente étaient affiliés à plusieurs réseaux (notamment dans les agences de voyage), le réseau avec lequel le lien contractuel était le plus fort (*définitions*) a été privilégié.

L'étude suit uniquement l'« empreinte » en France de ces réseaux. Cela conduit à ne pas retenir de grands réseaux internationaux ayant une trace réduite en France, par exemple un réseau de palaces n'y ayant que quelques établissements.

Le nombre minimal de points de vente a été fixé à 20 pour des raisons opérationnelles de collecte des données. Abaisser la taille minimale des réseaux augmenterait significativement le nombre de réseaux, mais globalement assez peu leur importance financière (part du chiffre d'affaires du secteur). Par ailleurs, les fédérations professionnelles s'accordent plutôt autour d'un seuil minimal fixé à 10 points de vente, en dessous duquel on est sans doute encore dans les prémices d'un réseau.

Le champ de cette étude est limité aux seuls services marchands. Cela comprend les services principalement marchands, mais aussi les entreprises marchandes de l'enseignement (notamment le soutien scolaire) et de la santé et l'action sociale (notamment les cliniques et maisons de retraite). En revanche, ce champ exclut le commerce, les

transports, le secteur de la banque et des assurances et les activités des unités non marchandes, dont les associations. Ce champ est plus large que celui de l'enquête conduite en 2007.

## Définitions

L'**unité légale** est une entité juridique, de droit privé ou public, pouvant être une personne morale ou une personne physique et exerçant une activité économique. L'**entreprise** au sens de la loi de modernisation de l'économie est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes.

Dans cette étude, le **réseau** est un ensemble de points de vente (établissements) entretenant des relations durables autour d'une marque clairement identifiée par les clients et repérable par un site internet. Il est animé par une tête de réseau.

Huit **catégories de liens** ont été retenues pour classer les points de vente (du plus intégré au plus indépendant). Ainsi, les points de vente peuvent être intégrés (succursales de l'entreprise tête de réseau ou de l'une de ses filiales), sous contrat de franchise ou sous simple contrat (licence de marque, commission-affiliation, concession, location-gérance, adhésion à une centrale d'achat/référencement ou adhésion à un groupement).

Direction Générale :  
18, bd Adolphe-Pinard  
75675 PARIS CEDEX 14  
Directeur de la publication :  
Jean-Luc Tavemier  
Rédacteur en chef :  
E. Nauze-Fichet  
Rédacteurs :  
J.-B. Champion, C. Collin,  
C. Lesdos-Cauhapé, V. Quénechdu  
Maquette : RPV  
Impression : Jouve  
Code Sage IP171678  
ISSN 0997 - 3192  
© Insee 2017

• **Insee Première** figure dès sa parution sur le site internet de l'Insee :  
<https://www.insee.fr/fr/statistiques?collection=116>

• Pour recevoir par courriel les avis de parution (50 numéros par an) :  
<https://www.insee.fr/fr/information/1405555>

Pour vous abonner à **Insee Première** et le recevoir par courrier :  
<https://www.insee.fr/fr/information/2537715>

