



## Les enseignes cherchent le bon mix succursales-franchises

■ Les chaînes veulent cumuler les avantages des deux formules.



**MAGASIN JULES.  
CI-DESSOUS,  
GAUTHIER  
WATRELOT,  
DIRECTEUR  
GÉNÉRAL  
DE L'ENSEIGNE  
MASCULINE.**  
«Nos franchisés  
connaissent bien  
mieux leur région  
que nous».

*DR*





Il y a de moins en moins, d'un côté, les franchiseurs, de l'autre, les succursalistes. La frontière tend à s'effacer. De nombreuses enseignes initialement succursalistes tendent à introduire une part de partenariat dans leur dispositif de distribution. Même si certaines font une pause, dans l'attente d'une embellie conjoncturelle, de nombreuses enseignes manifestent toujours beaucoup d'enthousiasme pour le développement en franchise ou en commission-affiliation, la formule désormais majoritaire.

S'il reste des succursalistes irréductibles, ils sont de plus en plus nombreux à opter pour une stratégie de compromis ces dernières années. Certains ont toujours fait un peu de franchise, mais souhaitent encore augmenter le nombre de boutiques adhérentes (*Jules, Vivarte*), d'autres se sont lancés plus récemment et confirment ce choix aujourd'hui (*Celio, Kiabi, Devred*).

Mais quels sont les intérêts de la stratégie mixte ? D'abord, elle permet d'optimiser la présence sur le territoire et d'établir

un maillage complet. Le plan de développement le plus courant distingue les villes selon leur démographie. Ainsi, les grandes agglomérations sont des emplacements traditionnellement réservés à l'implantation de succursales. Elles sont commercialement moins risquées que les plus petites villes, qui peuvent pourtant s'avérer être un nouveau relais de croissance. Pour ces petites agglomérations, le commerce associé est plébiscité par les enseignes.

Les franchiseurs préfèrent, en effet, s'appuyer sur des professionnels qui connaissent le terrain, les spécificités des marchés, les emplacements et les clientèles. Pour la marque de prêt-à-porter féminin *Chattawak*, la responsable du développement commercial, Isabelle Mathez, explique ce choix : « Dans les villes de 30.000 jusqu'à 100.000 habitants, nos partenaires sont mieux placés pour travailler en profondeur le réseau de la clientèle locale. » Elle ajoute que, « lorsque nous sélectionnons des commerçants déjà bien implantés, on obtient très vite de bons résultats ».

Gauthier Watrelot, directeur général de l'enseigne masculine *Jules*, vante lui aussi les bénéfices de ce partenariat : « Nous pourrions nous développer uniquement en propre, mais ce serait nous passer de franchisés, qui connaissent bien mieux leur région que nous. Ils nous permettent de garder un œil sur le terrain. » Une bonne lecture des territoires, moins accessible aux enseignes seules, voilà donc l'atout des franchisés. Cet avantage concerne surtout les entreprises « mûres », déjà bien développées dans des villes parfois saturées et qui ont besoin de parfaire leur implantation.

Concernant les entreprises plus jeunes, l'avantage d'injecter une part de franchise au réseau est une prise de risque financier plus réduite. Un partenariat coûte, bien sûr, moins cher en investissements propres que d'ouvrir une succursale, le franchisé étant propriétaire et versant des droits d'entrée ou royalties pour distribuer la marque. « Mais il ne faut pas croire que cela

ne coûte rien, les risques sont simplement partagés entre partenaires. Par la suite, l'assistance au franchisé a un coût également », précise Sandrine Richard, avocate spécialiste de la franchise du cabinet *Simon Associés*. En revanche, cela permet une croissance accélérée à moindre coût, en comparaison avec un plan de développement « 100% succursales ».

## Des réseaux complémentaires

« La franchise est un axe de développement sur lequel nous comptons beaucoup », indique Maylis Mege, responsable du marketing chez *Ddp*. Tout en continuant à ouvrir des magasins propres, la marque de prêt-à-porter veut ainsi « passer la vitesse supérieure. L'ambition est de disposer de 40 points de vente en deux ans. Cela n'aurait pas été financièrement possible sans s'appuyer sur la franchise ». Pour *Chattawak*, Isabelle Mathez affirme, elle, que « cela permet de concentrer les investissements sur des projets plus importants, notre développement international, par exemple ». Un moindre coût qui fait donc du



L'AVOCATE SANDRINE RICHARD.  
« Le partenariat permet de partager les risques entre les deux parties ». DR



MAGASIN CHATTAWAK. Dans les villes moyennes, s'appuyer sur des professionnels qui connaissent



commerce associé un outil facilitant le développement des réseaux.

Il faut aussi souligner la complémentarité de ces deux systèmes de distribution. On connaît désormais les principaux attraits de la franchise pour les succursalistes, mais l'existence d'un réseau de succursales est également un atout pour les franchisés. «*Il y a convergence d'intérêts*», confirme Gauthier Watrelot, directeur général de Jules.

L'expérience des succursalistes est, par exemple, louée par leurs affiliés. «*Ils connaissent le métier*», observe Sandrine Richard (Simon Associés). L'observation des boutiques propres permet à l'enseigne de prendre du recul. Elle peut ainsi y tester de nouveaux concepts, les faire évoluer, puis les valider. Les magasins franchisés s'en feront ensuite le relais. C'est ce qu'a fait Ddp, comme le confirme Maylis Mege : «*Nous avons besoin de mûrir le concept avant de le proposer à la franchise*.» Les succursales permettent donc de sécuriser et de convaincre plus facilement de nouveaux entrants dans le réseau.

Chaque enseigne a une idée différente de la bonne proportion entre succursales et franchises, mais un bon équilibre permet de cumuler les avantages des deux types de distribution. Il ne s'agit généralement pas de les mettre à égalité, mais de donner assez de poids à la franchise pour qu'elle ne soit pas anecdotique et porte ses fruits. Comme le confirme Gauthier Watrelot, «*il faut que cela pèse suffisamment lourd pour compter et que les regards se complètent*». Pour beaucoup, l'un ne doit pas se développer sans l'autre.

Certains pensent pourtant que c'est le moment, crise oblige, d'utiliser le filon moins risqué de la franchise. Les moindres coûts pourraient pousser à se tourner un peu plus vers le commerce associé en période difficile. Isabelle Mathez, chez Chattawak, évoque de nouvelles opportunités de conclure des partenariats : «*Il pourrait y avoir des transformations de multimarques, attirés par la sécurité de l'affiliation*.»

Néanmoins, il y a tout de même un bémol : la frilosité des banquiers. Actuellement, les prêts seraient accordés moins facilement aux candidats à l'ouverture d'une franchise. Isabelle Mathez note que «*les banques sont plus exigeantes. Elles affirment qu'il existe une offre de crédit, mais les niveaux de garantie et les taux de financement personnel ont été relevés*». L'ouverture de franchises pourrait en souffrir. Le partenariat n'est donc pas un remède miracle pour les succursalistes. Toutefois, son introduction dans la stratégie commerciale, mixé avec les succursales traditionnelles, est une recette qui a de plus en plus d'adeptes.

**ANAÏS LERÉVÉREND ●**



**MAGASIN CHATTAWAK.** Dans les villes moyennes ou petites, l'enseigne féminine préfère s'appuyer sur des professionnels qui connaissent le terrain. DR