

BUSINESS

Stratégies d'implantation les voies d'avenir

Une concurrence plus forte que jamais sur les emplacements en or, des baux locatifs toujours élevés... Comment les réseaux passent-ils le cap de la trentaine voire de la quarantaine... de boutiques ? Le point sur les stratégies d'acteurs en pleine croissance.

PAR ANNE THIRIET - PHOTOS : DR

Chris Igwe, directeur du département Retail de CB Richard Ellis souligne qu'« il est plus difficile de développer un réseau aujourd'hui. Il est nécessaire de disposer d'un bon emplacement pour bénéficier du flux de clientèle, car le secteur du mass market et du moyen de gamme, où les acteurs ont des positionnements similaires, est fortement concurrentiel. » Les places sont chères : la dernière étude de CB Richard Ellis, présentée mi-septembre, l'a montré : les prix des artères dites primes et n°1 ont continué de progresser fortement. À Paris comme dans les régions, « les bailleurs ne veulent pas baisser leurs loyers, comme l'indique Chris Igwe. Beaucoup d'enseignes et de marques, tous secteurs confondus, sont devenues très stratégiques dans leur réflexion. Elles reviennent au centre-ville où elles préfèrent payer plus mais s'assurer de la pérennité de la rentabilité. »

L'emplacement n°1, un absolu ?

La stratégie des enseignes de petite taille est « la même que les grandes. Elles ciblent également les meilleurs emplacements », ajoute l'expert. Reste qu'elles disposent d'un certain atout : « Elles ont une réactivité plus importante, elles trouvent un emplacement et concrétisent plus rapidement que les grandes qui disposent d'un comité directeur, doivent

passer par un processus de décision interne d'où une plus grande capacité à prendre des parts de marché », détaille Chris Igwe.

Un point de vue que confirme Anémone Berès, présidente de Gentleman Farmer, positionnée sur le prêt-à-porter masculin moyen-haut de gamme : « En région, nous recherchons les n°1, même si la question de la rentabilité se pose. » Avec une première boutique ouverte en 2002, Gentleman Farmer devrait compter une trentaine de magasins d'ici à la fin de l'année. Quatre ouvertures ont été programmées pour la fin 2010. « Il y a du potentiel, beaucoup d'opportunités en franchise, des petites et moyennes villes à partir de 50 000 habitants jusqu'aux grandes agglomérations pour des unités de 80 m². Nous avons établi un plan de développement en étant raisonnables sur la taille des surfaces. Le concept de l'enseigne

s'y prête. Il consiste à recréer un univers masculin, à accueillir les consommateurs comme à la maison, avec des fauteuils. Sur 80 m², l'offre est à portée de regards, ce qui permet également d'être attractifs pour nos potentiels partenaires. »

L'avantage va à des réseaux qui peuvent s'adapter. Créé en 1989, le réseau de prêt-à-porter masculin Carnet De Vol, qui compte à son actif 80 boutiques, n'écarte pas d'emblée les propositions : « Nous cibons les emplacements n°1 bis quand il n'existe pas d'autre possibilité, comme dans les grandes villes telles que Paris, Lyon ou Marseille. Dans les plus petites villes, nous focalisons notre recherche sur les artères principales, précise Jean-Bernard Champagneux, directeur du développement. Si l'emplacement est très bien situé, comme c'était le cas dans le centre commercial

Espace Angers, dans une ville qui compte une zone de chalandise de 100 000 habitants, l'espace peut être réaménagé : une mezzanine a été rajoutée aux 60 m² pour gagner en espace. » La boutique a ouvert sous forme de franchise en 2009.

Passer par Paris

Faut-il commercer par mailler les plus grandes agglomérations, à commencer par la capitale ? Tout dépend de l'historique du réseau et de son développement initial. Créée en 2003, la griffe marseillaise Kaporal 5 s'est d'abord focalisée sur les villes de province et les centres commerciaux. Elle n'a ouvert son flagship parisien à l'angle du boulevard de Sébastopol que le mois dernier. La marque bordelaise DDP Woman, qui comptait seulement quatre boutiques



G-Star a basculé vers la franchise. L'unique point de vente en propre a été revendu à Cannes à son client. Le jeanneur atteindra, avec 15 ouvertures cette année, 41 points de vente en étant présent dans les grandes et moyennes agglomérations.

Ils ont dit...



Chris Igwe.

« Les petites enseignes ont une réactivité plus importante que les grandes, elles trouvent un emplacement et concrétisent plus rapidement. »



Anémone Berès.

« Il y a beaucoup d'opportunités en franchise, des petites et moyennes villes à partir de 50 000 habitants jusqu'aux grandes agglomérations. »



Laurent Kruch.

« Avec la succursale, il faut additionner le montant du loyer, la gestion du magasin, le recrutement et les salaires de l'équipe de vente. »



Carnet De Vol, qui compte 80 boutiques de prêt-à-porter masculin, n'écarte pas les propositions en ciblant les emplacements n° 1 bis quand il n'existe pas d'autre possibilité, comme dans les grandes villes telles que Paris, Lyon ou Marseille.



La marque Loding, positionnée sur le concept du prix unique pour les chaussures (130 euros) comme les chemises (45 euros), avait chiffré sa capacité d'implantation à une trentaine de franchises. À la fin de l'année, elle atteindra 47 boutiques.

il y a dix-huit mois, a ouvert son cinquième magasin à Troyes. Recentrée depuis un an sur la femme et sur la jeune fille, la marque veut à présent multiplier ses enseignes dans les villes à taille moyenne sur le modèle de Blois, Challans, Arras, Versailles et Montbrison où elle s'est implantée récemment. Mais elle n'a plus d'adresse à Paris depuis son départ de la rue Étienne-Marcel. De son côté, Carnet De Vol a choisi de prendre son temps : « Nous avons travaillé la fidélisation de la clientèle, explique Jean-Bernard Champeaux. Nous songeons aujourd'hui à ouvrir à Paris pour travailler l'image de la marque. »

Franchise ou succursale ?

La stratégie diverge selon les acteurs. La marque de textile bio montante Ekyog s'intéresse aussi de près à la capitale. Née en 2005, elle a procédé à plusieurs levées de fond propres depuis douze mois, avec Uni Expansion Ouest, Bretagne Participation, Bretagne Jeunes Entreprises ou encore Anthéos, pour développer sa notoriété et renforcer sa présence à Paris et en région parisienne sur des emplacements qui sont à forte valeur locative.

Éric Bompard, qui a choisi l'unique voie du succursalisme, dispose de 12 boutiques en propre à Paris sur un total de 40 quelque vingt ans après son démarrage. La marque dispose désormais de deux flagships dont l'un de 400 m² rue du Bac. Il est vrai que le spécialiste du cachemire haut de gamme s'est largement appuyé sur la vente par correspondance pour asseoir son développement et sa notoriété. « Les magasins sont rentables au bout de trois ans en moyenne à Paris, reconnaît Eric Bompard, le fondateur et PDG, en raison notamment du coût de la cession tandis qu'en province, la cession est rentabilisée au bout d'un an. » Éric Bompard étend son réseau « lentement. C'est un choix, nous cherchons les meilleures opportunités pour sécuriser nos implantations à Paris et dans les villes de 500 000 à 1 million d'habitants, comme Lille, un point de passage obligé par rapport à notre potentiel de clientèle, ainsi que dans les villes situées entre 160 000 et 250 000 habitants », détaille le fondateur. Pour de plus jeunes réseaux, qui disposent aujourd'hui d'une trentaine à une cinquantaine de boutiques, et face à une

concurrence forte, la tentation peut être en revanche d'accélérer le développement. « Choisir le succursalisme peut être un frein, souligne Laurent Kruch, directeur associé du cabinet de conseil Territoires & Marketing. Avec la succursale, il faut additionner le montant du loyer, la gestion du magasin, le recrutement et les salaires de l'équipe de vente... »

Gentleman Farmer a opté pour une formule mixte, réservant pour ses boutiques en propre les emplacements aux valeurs locatives élevées, situés dans de grandes agglomérations « plus difficiles à rentabiliser pour un franchisé », précise Anémone Berès, devenue présidente de l'enseigne début 2009.

Après son rachat en 2007 par le fonds d'investissement Cobalt Capital Priorité, le spécialiste du prêt-à-porter casual pour les hommes a accéléré le développement en privilégiant, dans un premier temps, le réseau de magasins en propre, qui en comptait 6 au total, une forte présence en multimarques chez 250 détaillants et plus de 40 corners en grands magasins. Gentleman Farmer a choisi de s'appuyer de pair sur la franchise et la commission-affiliation.

À terme, le réseau envisage d'atteindre le nombre de 70 boutiques, dans de grosses métropoles, notamment dans le Sud où la marque est pour l'instant moins connue.

« Aujourd'hui, nous comptons 20 boutiques en succursale et 15 en commission-affiliation, auxquelles il faut additionner les outlets, les franchises à l'étranger et les 40 corners en France et en Belgique, précise Anémone Berès. Nous sommes plutôt sur la franchise s'agissant des professionnels du secteur qui connaissent bien le terrain, mais nous proposons également un contrat de commission-affiliation pour des entrepreneurs qui cherchent d'abord à exploiter un local. »

Opportunités locales à saisir

Les chiffres d'affaires varient selon le lieu d'implantation : « Il est possible de faire vivre le point de vente dès 250 000 euros de chiffre d'affaires jusqu'à 800 000 euros. L'investissement initial – 100 000 euros hors pas-de-porte – se situe dans la moyenne du marché et pour attirer les affiliés, Gentleman Farmer ne fixe pas de droit d'entrée. »

De son côté, G-Star a totalement basculé vers la franchise. L'unique point de vente en propre a été revendu « à notre client de

■ COMMISSION-AFFILIATION : UNE VOIE QUI S'AFFIRME

La formule de la commission-affiliation n'est pas nouvelle, même si elle semble connaître un engouement, comme en témoigne Jean-Louis Mochamps, directeur de l'affiliation et du développement du groupe Beaumanoir. « Créée en 2006, Bonobo, la plus jeune enseigne du groupe, s'est développée sur ce modèle comme les autres enseignes du groupe », précise le responsable. Elle a connu un développement accéléré, comptant aujourd'hui 190 boutiques dont 60 % en affiliation, facilitée par son positionnement original. « Bonobo visait à fédérer des jeunes indépendants et qui faisaient du pantalon

autour d'un concept », ajoute-t-il. Les avantages sont là : dans le contrat de commission-affiliation, « le commissionnaire vend les produits appartenant au commettant en son nom mais pour le compte et sous l'enseigne du commettant, et perçoit une commission calculée sur le chiffre d'affaires, détaille François-Luc Simon, gérant-associé de Simon Associés et Membre du Collège des experts de la Fédération Française de la Franchise. Les produits du commettant sont placés en dépôt-vente chez le commissionnaire, qui est rémunéré par une commission souvent calculée par rapport au prix de vente. » L'avantage pour le commissionnaire est d'être dispensé de gérer un stock : il ne se consacre qu'à la vente,

contrairement à la forme « classique » de la franchise dans laquelle le franchisé achète les stocks, une contrainte financière pas toujours facile à gérer. Pour le commettant, l'intérêt est de pouvoir fixer lui-même les prix des produits, ce qui est interdit lorsque ceux-ci appartiennent au franchisé. Reste que le système a ses contraintes : si le franchiseur (ou « commettant ») contrôle mieux la diffusion de ses produits, et des prix, dans les points de vente, la formule le contraint à immobiliser des capitaux pour gérer le stock de produits. Pas simple pour un réseau encore jeune, qui ne s'appuie pas sur un groupe ou ne dispose pas de moyens financiers conséquents.

Cannes », précise Bruno Lischewski, directeur de la filiale française de G-Star. Le jeuneur, qui atteindra, avec 15 nouvelles ouvertures cette année, un total de 41 points de vente, est présent dans les grandes et moyennes agglomérations. « Il ne faut rien s'interdire de regarder. Les franchisés connaissent bien leur ville, nous avons ouvert des points de vente qui ne correspondaient pas à nos critères initiaux, comme Lens, qui compte une zone de chalandise de 450 000 habitants. La ville ne dispose pas d'un gros centre-ville mais elle est fortement peuplée de 16-25 ans. Nous serons aussi prochainement à Valenciennes. La ville dispose d'une université, les travaux nécessaires ont été faits pour mettre en place un tramway. »

La marque Loding, positionnée sur le concept du prix unique pour les chaussures (150 euros) comme les chemises (45 euros) avait chiffré sa capacité d'implantation à une trentaine de franchises. À la fin de l'année, elle atteindra 49 boutiques. « Pen-

dant dix ans, nous nous sommes développés en succursale jusqu'à atteindre les dix points de vente. La question du développement se posait, explique Vincent Di Nino, directeur du développement de la marque créée en 1998 par le fondateur de Marco de Sutti. Nous visions les villes du type Bordeaux ou des agglomérations dont la zone de chalandise avoisinait les 280 000-350 000 habitants, Lille, Marseille, Nantes. Avec l'ouverture à la franchise en 2007, et des sollicitations dans des villes auxquelles nous n'avions pas songé. Ainsi Chartres s'est ouvert en novembre 2008, rue de la Pie qui correspondait à la rue la plus haut de gamme. La ville compte 45 000 habitants et une zone de chalandise de 80 000. D'autres critères permettent de balancer cette première appréciation de ville moyenne. J'ai regardé les éléments de revenus moyens, le nombre de personnes situées dans les tranches les plus fortes de l'impôt sur le revenu. La moyenne de la ville était supérieure à la moyenne nationale. » ■