

Les réseaux multi-enseignes

Plusieurs cordes à son arc

La formule présente bien des opportunités pour les franchiseurs comme pour les franchisés, mais n'est pas exempte d'inconvénients

Aujourd'hui en France, plus de 26 % des enseignes de franchise appartiennent à un groupe développant plusieurs marques. Mutualisation des moyens, économies d'échelle, ciblage plus large des consommateurs, maillage étendu... Les raisons d'un tel engouement pour la stratégie multi-enseignes sont nombreuses. Et les franchiseurs sont loin d'être les seuls à y trouver un intérêt. Les franchisés, eux aussi, peuvent potentiellement développer plus aisément leur business en intégrant ce type de groupe. À condition de se montrer attentifs aux risques de cannibalisation qu'ils sous-tendent.



Le multi-enseigne consiste à développer, soit en croissance externe, soit en croissance interne, de nouvelles enseignes au sein du même groupe, et jouer entre elles la carte de la complémentarité

maient être mieux armés pour résister à la crise qu'un commerçant isolé.

De l'art de se diversifier

Reste que face à une consommation atone, sur fond de hausse du chômage et de stagnation du pouvoir d'achat, les franchiseurs ont dû anticiper et trouver une parade. L'idée? Faire du multi-enseignes, c'est-à-dire développer, soit en croissance externe, soit en croissance interne, de nouvelles enseignes au sein du même groupe, et jouer entre elles la carte de la complémentarité. Objectif des groupes de franchiseurs? En premier lieu, capter l'intérêt d'une nouvelle clientèle pour poursuivre le développement du réseau. Une clientèle toujours plus volatile qu'il ne faut plus hésiter à aller chercher là où elle se trouve. Or multiplier les enseignes, c'est également multiplier les formats de vente: grandes surfaces en périphérie et magasins de proximité dans les centres-villes. Ainsi le franchiseur en profite-t-il pour étoffer son maillage... et attirer la convoitise de nouveaux candidats, sans distinction de moyens. Certaines enseignes correspondant à des corners ou des micro-franchises – en d'autres termes, à des formats plus petits –, donc plus accessibles pour les franchisés. Et, en toute logique, plus les candidats à la franchise sont nombreux, plus le franchiseur étend sa toile!

Segmentation et synergies

Cette spirale vertueuse n'est possible qu'à la condition que chaque marque, même au sein d'un même groupe, dispose de son propre positionnement. "Le positionnement est

souvent très différent d'une marque à l'autre. La pluralité de marques permet donc une captation plus différenciée et plus large de la clientèle, elle permet de s'adresser à plusieurs profils de consommateurs", explique Maître François-Luc Simon, avocat spécialiste de la franchise, et membre du collège des experts de la FFF. Ainsi donc, d'une marque à l'autre, un groupe peut viser indifféremment un public à bas ou à fort pouvoir d'achat, un public attaché à la proximité ou féru de grands magasins, etc. Un exemple avec Monceau Fleurs, célèbre franchise de fleuriste, qui s'est diversifiée d'une part en croissance externe, en rachetant la marque Rapid'Flora, et d'autre part en croissance interne, en créant l'enseigne Happy. Chaque entité possède son propre nom, son propre maillage, sa propre image de marque, mais aussi et surtout, son propre positionnement de prix: du low-cost au haut de gamme. Impossible, du coup, de passer à côté d'un consommateur potentiel et ce quelle que soit la taille de son portefeuille! Une aubaine pour les franchisés qui peuvent ainsi se permettre d'ouvrir plusieurs points de vente dans une même ville, même petite, sans risquer de se tirer une balle dans le pied. Ainsi, Paul et Ladurée sont-ils situés tous deux l'un en face de l'autre sur les Champs-Élysées, sans qu'aucun ne fasse de tort à l'autre. Pourtant, ces deux enseignes appartiennent au groupe Holder. Mais l'un vend de la pâtisserie de luxe tandis que l'autre écoule de la boulangerie moyenne gamme. Pas le même positionnement, pas la même clientèle, donc pas de concurrence déloyale. CQFD. D'autant que multiplier les canaux, c'est augmenter les volumes

de la centrale d'achat du groupe. Le groupe Casino par exemple, qui dispose de neuf enseignes, utilise une seule et même centrale d'achat pour l'ensemble de ses points de vente. Or, les gains d'une centrale d'achat se font surtout sur les frais généraux. "Ainsi, s'il fallait quatre personnes pour gérer cette centrale, ce n'est pas parce que l'on va acheter une nouvelle marque que l'on va doubler les moyens. Le franchiseur est donc gagnant" explique Jean Samper, directeur d'AC Franchise. Une mutualisation de moyens qui permet à Casino de réaliser de meilleures marges et, par ricochet, aux franchisés également.

Les bonnes et les mauvaises économies

Sans compter qu'un groupe de franchise présente la particularité d'être extrêmement bien organisé autour d'un métier de base. Ainsi le Groupe Le Duff, qui détient notamment Rivoche Dorée ou Pizza Del Arte, investit-il uniquement dans la création ou le rachat de marques liées à



"La pluralité de marque permet une captation plus différenciée et plus large de la clientèle." François-Luc Simon, avocat spécialiste de la franchise.

Par André Delage

Il fut un temps où le seul choix multi-format d'une enseigne résidait dans le développement parallèle d'un réseau intégré et d'un réseau en franchise. Aujourd'hui, et cette stratégie des magasins en propre et des magasins franchisés fait toujours recette, de plus en plus de réseaux de franchise s'essayent à des déclinaisons de concepts plurielles. Car là où la plupart des PME, PMI et commerces de proximité sont en souffrance, la franchise, elle, semble se jouer de la crise. Les réseaux poursuivent coûte que coûte leur expansion. Selon le dernier recensement annuel effectué par la Fédération française de la franchise (FFF), le nombre de franchiseurs s'est accru de 92 nouvelles enseignes en 2011 et, dans le même temps, 3690 unités franchisées supplémentaires ont été ouvertes dans notre pays (sur un parc total de 62000), soit une croissance de 6,3 % par rapport à 2010. D'ailleurs, dans une enquête réalisée fin 2011 par FFF, l'institut CSA, la Banque Populaire et le Figaro Économis, 97 % des franchisés esti-

l'alimentaire. Et ce pour une raison simple: *"Lorsqu'un premier réseau est un succès, c'est qu'il a réussi à asseoir sa notoriété en termes de qualité et de prix, mais également parce qu'il a su mettre en place une organisation fonctionnelle avec un plan marketing fort, un réseau commercial efficace. En d'autres termes, il sait trouver les emplacements, animer, former, etc. De fait, ajouter une nouvelle enseigne en son sein, c'est déjà maîtriser 80 % des métiers liés à la gestion de cette enseigne"*, argumente Jean Samper.

Logistique, achats, communication, développement, la plupart des postes sont concernés par cette mutualisation bénié. *"A ceci près, tempère François-Luc Simon, que les savoir-faire de chaque enseigne doivent rester bien distincts."* Entendez par là que le positionnement de chaque marque, son offre et sa clientèle, doivent être le plus identifiés possible afin d'éviter d'en brouiller l'image. C'est un fait: Paul ne fait pas du Ladurée! Distinguer l'image de chaque enseigne et surtout, continuer à assurer le fondement à toute franchise réussie: la formation. Car à trop vouloir mutualiser les savoir-faire, le franchiseur peut être tenté de réduire la voilure en matière de formation, d'autant que si les enseignes sont différentes, le métier, lui, reste le même. Pour Jean Samper, *"Adhérer à un groupe qui comporte plusieurs réseaux ne signifie pas être livré à soi-même. Or, faire abstraction d'un minimum de formation, ça n'arrive pas plus ou pas moins que dans les réseaux qui n'ont qu'une seule enseigne. La taille et la qualité du réseau n'ont rien à voir avec la qualité du suivi"*. Pour preuve, le groupe Casino, qui dispose de neuf enseignes différentes, continue de dispenser pas moins de 18 mois de formation à chacun de ses franchiseés. *"De toute façon, le vrai franchiseur, c'est celui qui est obsédé par la qualité de la formation de ses franchiseés. Sa plus grosse erreur de calcul serait justement d'amoindrir ses formations pour des raisons d'économie"*, affirme François-Luc Simon.

Côté franchisé: des opportunités...

Mais la mutualisation de moyens, liée à la complémentarité des enseignes, présente également des avantages de taille pour les franchiseés. Notamment parce que ceux-ci peuvent se développer beaucoup plus facilement. La raison? En intégrant diverses enseignes aux positionnements différenciés, les franchiseurs offrent à leurs franchiseés la possibilité d'ouvrir sur une même zone plusieurs points de vente. Ainsi, un franchiseé Monceau Fleurs peut-il ouvrir sans risque un Rapid'Flore à quelques encablures de son premier magasin. *"Du moment, là encore, que chaque enseigne est cloisonnée juridiquement et qu'elle a son identité propre"*, insiste François-Luc Simon. Car dans le cas contraire, le franchiseé peut alors voir d'un mauvais œil l'arrivée d'une enseigne "concurrente" dans le giron du groupe. En effet, franchiseé de longue date ou pas, il n'a pas son mot à dire. *"Les franchiseurs, explique François-Luc Simon, sont libres d'acquiescer, de financer et de développer une marque. Ils ne sollicitent donc pas leurs franchiseés. Cela serait d'ailleurs bien trop compliqué à mettre en œuvre. Cependant, un franchiseé peut avoir individuellement son mot à dire en cas d'exclusivité d'activité prévue au contrat. Dans ce cas, le franchiseur ne pourra pas ouvrir une autre enseigne qui développe la même activité dans la zone du franchiseé."*

Car concrètement, les enseignes rachetées ou créées par un groupe sont toujours dans le même secteur d'activité. Le groupe Le Duff fait de l'alimentaire, le groupe Norauto fait de

l'automobile, tandis que le groupe Casino fait de la distribution alimentaire. N'y a-t-il pas alors un risque de cannibalisation d'une marque à l'autre si les franchiseés sont différents? Ce sera sans conteste le cas si, une fois encore, les concepts cohabitent à proxi-

mité ne sont pas strictement délimités et respectés. D'autre part, une distance entre chaque point de vente est censée être garantie afin, justement, d'éviter cet éventuel phénomène de cannibalisation. *"Le tout est d'éviter d'implanter une enseigne dans la même zone de chalandise ou dans la zone d'exclusivité définie par avance dans le contrat entre un franchiseé et son franchiseur"*, explique François-Luc Simon. Question de bon sens en somme: *"on ne peut pas demander aux gens d'adhérer à un réseau si on leur met des bâtons dans les roues!"* D'autant que, le cas échéant, le franchiseé peut être "protégé" par une exclusivité territoriale. Une clause non obligatoire peut cependant être prévue par de nombreux contrats de franchise. Le franchiseur et le franchiseé se mettent alors d'accord sur une zone commerciale qui peut évoluer au cours du contrat, à condition que cela soit prévu au préalable. Or, qui dit contrat dit protection juridique. Si le franchiseur développe une nouvelle enseigne en ne respectant pas cet engagement, le franchiseé peut obtenir des dommages et intérêts, voire la résiliation du contrat s'il est jugé qu'il s'agit là d'une clause essentielle. Le nouveau règlement communautaire permet même aujourd'hui au franchiseé de communiquer en dehors de son territoire exclusif - dans la

mesure où il ne s'agit pas de publicité personnalisée -, et d'ouvrir un site Internet, à condition qu'il soit conforme aux obligations du contrat. En revanche, pas question d'invoquer la concurrence déloyale. En effet, si ces enseignes peuvent se faire concurrence dans le sens où elles interviennent sur un même secteur d'activité, elles ne sont *in fine* pas en concurrence, dans la mesure où leur format et leur clientèle sont différents. "Et puis se faire concurrence n'est pas une mauvaise chose. Le droit français interdit d'ailleurs la notion d'entente, à l'instar de Bouygues et SFR qui ont maille à partir avec la loi. La concurrence fait marcher le commerce, même au sein d'un même groupe", rappelle l'homme de loi spécialiste en franchise. Par ailleurs, des enseignes qui se développent sous différents formats ont décidé de se fédérer sous une même marque avec des déclinaisons différentes. Ainsi voyons-nous fleurir des Carrefour Market et autres Carrefour Contact par exemple, qui capitalisent sur une marque unique et se détachent, au sein d'un seul et même groupe, de la notion de concurrence.

... Mais aussi des risques

Concurrence ou pas, les franchisés, même s'ils sont gagnants face à la multiplication des enseignes au sein de leur groupe, ont parfois besoin d'être rassurés. Peur d'une baisse de chiffre d'affaires mais aussi, et surtout, peur d'être moins suivi par leurs franchiseurs, ou encore peur d'être écartés en cas de baisse de chiffre, au bénéfice de la nouvelle enseigne. Pour François-Luc Simon pourtant, "le rôle du franchiseur est tout de même de savoir communiquer auprès de ses franchisés et de mettre en avant le fait que leur

situation ne va pas se dégrader, mais, au contraire, les valoriser davantage". Un aspect psychologique à prendre d'autant plus en compte que nous sommes en pleine crise économique. Car le franchiseur n'est pas un philanthrope. Une affaire qui ne fonctionne pas pour

rait alors être rapidement considérée comme un mouton à cinq pattes dont il convient de se débarrasser au plus vite. Mais, contre toute attente, il n'est pas si évident de favoriser une enseigne au détriment d'une autre. "Cela peut arriver lorsqu'une enseigne périclète. Du coup, le franchiseur en crée une autre pour sauver les meubles et là, oui, il peut y avoir un brin de favoritisme. Mais cela ne représente même pas 1 % des franchises. En règle générale le favoritisme n'a pas cours", assure François-Luc Simon. Sauf, bien sûr, si le franchiseur favorise les franchisés qui adhèrent parfaitement à son réseau. Mais là on parle plutôt de prime au mérite! Et puis n'oublions pas que les franchisés sont contractuellement couverts par le franchiseur, qui a une obligation de moyens envers son franchisé. "Le franchiseur signe un contrat dans lequel il a des obligations à respecter, et le fait qu'il se développe ne change rien à cela", rappelle Jean Samper. Car si le franchisé se doit d'épouser la philosophie de son réseau et n'a finalement pas son mot à dire sur le développement des enseignes, le

franchiseur lui doit, en retour, un minimum d'assistance. Transmission des signes distinctifs (enseigne, logo, etc.), du savoir-faire à l'assistante technique, qui inclut notamment la formation continue du franchisé et de son personnel, ainsi que des conseils juridiques, la mise à disposition d'une plate-forme logistique, etc. Difficile, par conséquent, d'envisager le moindre favoritisme. Et si, par un malheureux hasard, tel était le cas, le franchisé aura alors son mot à dire... mais devant la justice cette fois. ■

CHIFFRES RÉVÉLATEURS

Formule anti-crise

26 % des enseignes de franchise appartiennent à un groupe qui développe plusieurs marques.

Source: François-Luc Simon.

97 % des franchisés estiment être mieux armés pour résister à la crise qu'un commerçant isolé.

Source: Enquête réalisée fin 2011 par la FFF, le CSA, la Banque Populaire et le Figaro Économie.

À lire également

lenouveleconomiste.fr

Création d'entreprise - La multi-franchise > Levier de croissance rapide pour le franchiseur, et de performance économique pour le franchisé - publié le 7 juin 2012

FFF (Fédération française de la franchise)

Le positionnement de chaque marque, son offre et sa clientèle, doivent être le plus identifiés possible afin d'éviter d'en brouiller l'image



"Ajouter une nouvelle enseigne en son sein, c'est déjà maîtriser 80 % des métiers liés à la gestion de cette enseigne." Jean Samper, AC Franchise.

Franchise Question d'arbitrage

En octobre 2011, Laurent Delafontaine, conseil en stratégie et développement commercial, associé-fondateur Axe Réseaux, expliquait dans les colonnes du *Nouvel Economiste*: *"La principale source de problèmes entre un franchiseur et un franchisé, c'est l'erreur de casting. Elle peut intervenir à différents niveaux: un profil en inadéquation avec le métier, un environnement familial peu propice à l'implication que requiert le développement d'une franchise, un financement trop court qui peut rapidement mener à des tensions... Mais le conflit le plus fréquent est celui qui consiste à faire signer un mauvais emplacement. Un emplacement dont le loyer est trop cher par rapport au chiffre d'affaires généré par*

sibles. Soit l'on fait appel à un tribunal arbitral, qui est une justice privée organisée par le code de procédure civile, prévu contractuellement. Une méthode qui peut coûter plus cher que d'entamer une procédure en justice, mais la décision du tribunal arbitral est incontestable et reste en huis clos.

Le contrat peut également contenir une clause de conciliation préalable, certes très rarement utilisée en franchise, mais permettant l'intervention d'un tiers. *"Cela consiste concrètement à obliger les parties à choisir un tiers pour se concilier, soit parce que le contrat le propose, soit, simplement, parce que vous trouvez plus sage d'avoir recours à une médiation. Ce médiateur pourra alors*

Les rapports entre franchiseurs et franchisés tiennent de l'union. Une union contractuelle qui peut parfois donner le sentiment à l'une ou à l'autre des parties d'être bafouée

exemple". Car les rapports entre franchiseurs et franchisés tiennent de l'union. Une union contractuelle qui peut parfois donner le sentiment à l'une ou à l'autre des parties d'être bafouée. Pourtant, comme dans un couple, les problèmes n'incombent jamais à 100 % à l'une des deux parties. Et les sources de conflit sont légion: un franchisé peu impliqué dans son affaire et dans la vie de son réseau, un franchiseur qui ne respecte pas son engagement d'accompagnement individuel et d'animation du réseau... Et la belle histoire prend des allures de champ de bataille.

Or, généralement, le sacro-saint contrat signé entre le franchiseur et son franchisé fait office de Bible qui permet, bien souvent, de régler lesdits conflits à l'amiable, par avocats interposés. Mais pas toujours. Ainsi, s'il y a un blocage de part et d'autre, plusieurs solutions sont pos-

être désigné auprès de la Fédération française de la franchise, ou via la chambre de commerce et d'industrie, avec un taux de réussite de l'ordre de 50 %", résume Maître François-Luc Simon, avocat spécialiste de la franchise, et membre du collège des experts de la FFF. Enfin, dernier recours et non des moindres: la Justice.

Car les conflits, s'ils ne peuvent être résolus ni par un médiateur, ni par une conciliation amiable, peuvent également faire l'objet de recours juridiques. C'est alors le juge étatique du tribunal de commerce qui est saisi. Mais en franchise, le recours aux tribunaux est généralement assez rare, sauf dans la grande distribution où ils représentent environ 15 % des actions.

A.D.