

RÉUSSIR-MANAGEMENT

Franchise : l'heure de vérité

Multiplier les enseignes ne suffit plus. Les franchisés veulent assistance et suivi. Faute de quoi, les franchiseurs souffriront aussi. Heureusement, les directeurs de réseau arrivent.

Dumas père en frémit encore. Anne Pédron est partie en guerre contre les Mousquetaires. « On marche sur la tête. Ce sont les franchisés d'Intermarché qui sont en train de faire l'enseigne », explique la responsable du Vétimarché de Guérande, près de La Baule. Pourtant, l'idée de base lancée en 1986, tenait la route : proposer à toute la famille des vêtements moyenne gamme, mais de grandes marques présentes en France, à des prix compétitifs. Ce que reproche Anne Pédron et les autres membres de l'Association de défense des franchisés d'Intermarché ? Un développement à tout va sans soutien ni suivi réels. Ainsi, souligne Anne Pédron, le groupe ne dispose d'aucune équipe d'animation salariée chargée d'écouter les adhérents et de transmettre à la direction leurs problèmes. « Ce sont des déçus du système » : les Mousquetaires n'ont pas été longs à trouver la parade. Peut-être. Mais tous les affiliés ont aujourd'hui ces mêmes besoins d'assistance. Pas d'assistant. La crise est là, qui les menace. Eux et, à travers eux, leurs franchiseurs. D'autant plus durement que les créateurs d'enseignes ont oublié qu'il s'agissait d'un métier. Exercé par des professionnels qui doivent savoir gérer un réseau. Et ne se contentent pas d'ouvrir des boutiques. Les unes après les autres. Sans contrepartie. En empochant uniquement l'argent des gogos. L'âge d'or des courses folles au développement pour le développement est fini.

Le point d'inflexion se situe en 1989. L'année des premiers signes de récession économique, mais aussi de la loi Doubin, qui fixe un cadre aux pratiques des franchiseurs français. En leur imposant notamment d'expérimenter d'abord leurs idées dans un centre pilote. Charles G. Séroude, pionnier de la franchise en France et responsable de la société de conseils Epac International, constate : « Un réseau est comme une entreprise. Pourquoi voudriez-vous qu'il échappe



■ ■ ■

■■■ sans rien faire à la conjoncture qui sévit dans son secteur ? »

Bonjour la restructuration ! Le nombre d'enseignes a ainsi chuté de 750 en 1989 à 500 en 1993. La récession a surtout frappé les secteurs de l'équipement de maison, de l'immobilier et du textile. Essoufflés Mobis, Mondial Kit, Cuisines Plus ou Pingouin, pour ne citer qu'eux. Liquidé Leader Salon. Repris Agence n° 1 (par Axa) et Avis Immobilier. Quant aux nouveaux créneaux, aussi rentables aujourd'hui qu'hier, la coiffure, le fast-food ou la réparation automobile... Anne, ma sœur Anne... L'investisseur ne voit rien venir. Encore que certains franchiseurs culottés jugent le moment opportun pour se développer dans des secteurs dont la distribution est encore archaïque. Comme celui du chauffage (voir l'encadré page 135).

Quelle sera la prochaine victime ? Les pros croisent les doigts. Thrifty (location automobile) pourrait ainsi déposer son bilan. Faute d'un de ces repreneurs aussi

miraculeux qu'avisés qui, dans le secteur hôtelier, ont joué une énorme partie de Monopoly. Accor s'est ainsi emparé des hôtels Arcade, pour les joindre à son réseau Ibis. Conséquence des incertitudes du temps : les conquistadors ont bridé leurs ambitions. Ils sont devenus prudents. Daniel Majonchi, fondateur des restaurants Chantegrill et président de la commission financement et management de la Fédération française de la franchise, commente : « Aujourd'hui, le principal mot d'ordre est : consolider les acquis. » En clair, tout le monde sur le pont et veiller au grain !

Encore faut-il en avoir les moyens. Certains sont en effet voués à assurer d'abord le développement du nombre de leurs boutiques. Faute de quoi, ils perdront tout. Le calcul est simple : entre les investissements de mise sur pied du concept et de réalisation d'une boutique pilote, les salaires de l'équipe de base (même réduite) chargée de commercialiser la franchise et les frais de communication, le

Il était quasi le seul en France à augmenter de 2 % ses royalties. Et il le savait. Certains franchisés ont eu beau grogner, Michel Seror, 34 ans, responsable du développement des filiales de la Fnac - 100 magasins Fnac service (pellicules, travaux et matériel photo), dont deux bons tiers de succursales - a tenu bon. « Ma force, c'est que je suis là non pas pour vendre des contrats de franchise, mais pour développer l'enseigne et la qualité de notre image », souligne ce diplômé d'école de commerce.

Conséquence : une sélection impitoyable des demandes. Ce photographe de province n'a toujours pas compris pourquoi sa demande avait été rejetée. Pourtant, il aurait donné n'importe quoi pour signer. Comme tant d'autres, attirés par un chiffre d'affaires moyen de 3 millions de francs par an et par boutique. C'est que, si la Fnac (8 milliards de francs de chiffre d'affaires annuel) n'a pas besoin de ses franchisés pour vivre, elle leur offre un soutien enviable. Reconnu. Nulle philanthropie là-dessous : la rémunération de la Fnac, qui ne prend aucune marge sur les produits vendus aux fran-

Fnac : le prix de la réussite

C'est vrai, 9 % de royalties, ça fait beaucoup. Mais l'effet de groupe est garanti.

chisés, libres de les acheter ailleurs, dépend totalement des résultats de ses affiliés. L'équipe chargée de

l'AMC - comprenez : l'animation, la maintenance et le contrôle - est composée de 6 personnes. Une pour

PHOTOS: M. LABELLE POUR L'ESPRESSO



Michel Seror. « Etre à l'écoute, c'est une fonction de base. »

15 magasins. Toutes ayant une expérience dans un point de vente. « Etre au contact, c'est une fonction de base », rappelle Seror, qui a fait ses armes chez Yves Rocher, Comtesse du Barry et McDonald's.

La présence sur le terrain est complétée par une « commission de dialogue », composée par 5 franchisés et des représentants de Fnac service. Cet organisme se réunit trois fois par an. A l'ordre du jour, notamment : les tendances du marché et leur évolution, les nouveaux produits ou les difficultés rencontrées par tel ou tel exploitant. Une convention annuelle se tient en mai-juin, où l'ensemble du réseau prend connaissance des résultats, des succès ou des ratés.

La fronde contre la hausse des royalties a fait long feu. Tout est rentré dans le rang. Très vite. Il y avait plus à y perdre qu'à y gagner. « Nos franchisés bénéficient de l'effet groupe, et, si nous devons leur facturer le marketing et les campagnes de pub, ils devraient nous reverser bien plus que les 9 % qu'ils nous versent aujourd'hui. » Des chiffres qui parlent d'eux-mêmes. Sans besoin de longs développements.

G. D. ■

La crise ? Philippe Badou a décidé de l'ignorer. Normal ! Ce licencié en économétrie de 32 ans appartient à une espèce en voie de raréfaction. Celle des directeurs de développement. C'est que, dans la franchise, l'heure serait plutôt à l'animation - sinon la réanimation - des réseaux qu'à leur expansion. Et puis, neige ou soleil, cela fait ses affaires et celles de ses adhérents. Il travaille en effet pour **Chauffaclim**, un tout jeune franchiseur spécialisé dans le chauffage et la climatisation.

L'enseigne comptait 10 magasins à la fin de 1992. Badou veut en ouvrir entre 10 et 15 cette année. Ce rythme de croisière devrait permettre à moyen terme de récupérer la mise de départ apportée principalement par CCMI, un holding de grossistes en matériel électrique : entre 2,5 et 3 millions de francs. Dont une petite moitié pour les campagnes de communication, non compris le coût de la surface pilote installée à Saint-Ouen.

Foin de l'art pour l'art. En 1993, les règles du développement ne sont plus celles du début des années 80. Quand tout était permis. La loi Doubin est passée par là. « Avant, on pouvait très

Chaud et froid sans effroi

Chez **Chauffaclim**, il développe les franchisés. En faisant fi de la conjoncture.

bien vendre une franchise lors des salons et se contenter de toucher un chèque », rappelle celui qui a démarré

comme directeur commercial dans le secteur de l'informatique. Il est vrai également que les temps



Philippe Badou. « Trouver des solutions aux problèmes. »

sont durs. Une grande surface vendant des matériels référencés aussi bien aux particuliers qu'aux artisans ou aux PME-PMI et pouvant être montés par des installateurs agréés : le concept a beau paraître novateur et, au siège, les 10 membres de l'équipe de soutien, dynamiques et rassurants, les futurs affiliés y regardent à deux fois. C'est qu'ils devront investir dans l'affaire 700 000 francs et payer un ticket d'entrée de 95 000 francs, plus 6 % de redevances annuelles.

Formation technico-commerciale, aides à l'ouverture, appui marketing et signature d'une charte de partenariat, la corbeille de la mariée est bien pourvue. Mais après ? « Notre réussite est liée à celle de nos franchisés et celle-ci dépend de notre capacité à les faire évoluer en même temps que le marché », souligne sagement Badou. Condamné en cas de succès à animer autant que développer. Ce qui n'est pas pour lui déplaire : « L'intéressant, c'est de trouver des solutions pratiques aux problèmes. » Une méthode de gestion des réseaux qui en vaut largement d'autres. Comme de souffler le chaud et le froid.

G. D. ■

créateur d'une enseigne doit mettre sur la table environ 5 millions de francs. Avant même d'avoir touché un sou de redevances. A supposer que chacune des boutiques franchisées rapporte 100 000 francs par an, il lui faudrait alors un réseau minimal de 50 boutiques pour récupérer sa mise initiale dès la première année.

Le franchiseur doit donc être taillé façon Schwarzenegger, avoir les épaules larges, du souffle et la mémoire longue. C'est qu'il ne doit jamais oublier que ses résultats dépendent de ceux de ses adhérents. Quand soufflent les vents contraires, aider les franchisés à se maintenir en bonne santé est tout aussi important que d'en trouver de nouveaux. Foin des directeurs commerciaux ! Pour une même idée de départ, un homme fera alors la différence entre un bon et un mauvais franchiseur : le directeur de réseau (DR), qui supervise les équipes d'animation et de logistique.

Le métier n'est pas nouveau. Il avait seulement été largement sous-estimé

jusqu'ici. Le temps de la reconnaissance et d'une certaine prise de pouvoir est venu. Olivier Gast, qui a créé le Cedre (Club européen des directeurs de réseau), en est persuadé. « Le DR et ses troupes sont les seuls capables de gérer les conflits et de les résoudre », explique cet avocat spécialiste de la franchise. Les audits de réseaux menés par Charles G. Séroude lui donnent raison. Sur 26 franchiseurs plus ou moins en difficulté, une vingtaine avaient d'importantes lacunes en matière d'animation. 17 en gestion et 15 en contrôle. Autant de points vitaux supervisés par le directeur de réseau. Avec une priorité parmi les priorités, l'animation, domaine d'avenir s'il en est. « Aujourd'hui, le franchiseur qui n'investit pas dans l'animation court à sa perte », note Séroude.

Présence active sur le terrain, remontée d'informations, implication des affiliés dans le développement, concertation, réunion annuelle, formation à la vente, les moyens d'action sont multiples. Mis

■■■

RÉUSSIR-MANAGEMENT

TROIS FAÇONS D'ÊTRE FRANCHISÉ

La franchise est le contrat par lequel un fabricant ou un producteur de services concède à un commerçant indépendant, moyennant une rétribution (le plus souvent sous la forme d'un droit d'entrée et de redevances proportionnelles au chiffre d'affaires), l'exploitation d'une marque ou d'un brevet en s'engageant à lui fournir une assistance.

• *Franchise de distribution. Exemples : Leclerc ou Intermarché. Dans ce cadre, le franchiseur joue aussi le rôle de contraie d'achats.*

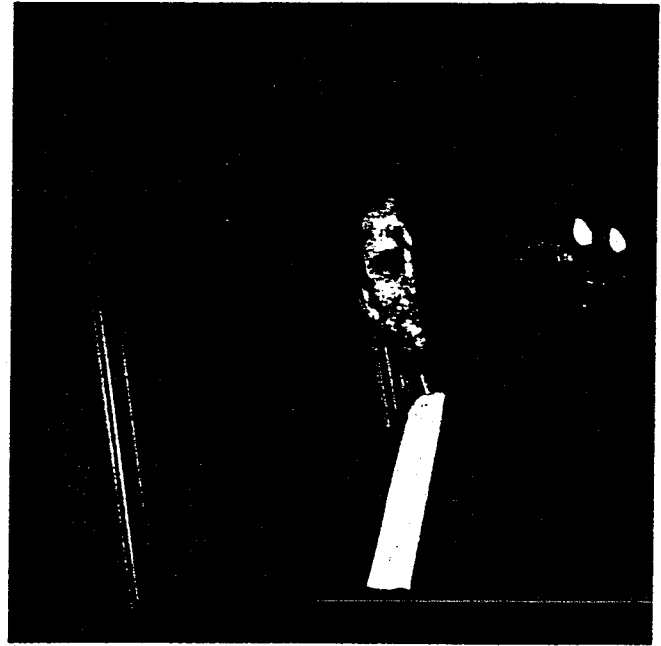
• *Franchise de services. Exemples : McDonald's, Midas (pots d'échappement, amortisseurs) ou Jean-Louis David (coiffure). Il s'agit ici uniquement d'un transfert de savoir-faire.*

• *Franchise Industrielle. Exemple : Yoplait. La franchise se traduit par une vente de technologie et l'instauration de relations à long terme.*

■■■

en œuvre par des hommes d'expérience. Les animateurs sont en général d'anciens responsables de point de vente. Les gens de la logistique viennent, eux, des services achats de la grande distribution. « Les services rendus doivent correspondre aux niveaux de redevance, mais il faut savoir les doser. Ni trop ni trop peu », analyse Josette Gauthier, ancienne de Balladin et directrice de réseau - un peu amère - chez Thrifty. Sur le fond, les adhérents doivent sentir que le franchiseur garde le contact avec eux, qu'ils sont autre chose qu'une pompe à finances et qu'il les favorise. Sans injustices flagrantes entre un franchiseur et un autre. Un franchiseur textile a ainsi vu ses affiliés délaissier l'achat direct de produits qu'ils trouvaient à plus bas prix dans les grandes surfaces. Quand ils ne se mettaient pas à vendre la production des concurrents. Autre exemple : le créateur d'une chaîne consacrée au jardinage a dû passer la main, menacé d'abandon par ses franchiseurs, qui lui reprochaient de les traiter différemment selon leur chiffre d'affaires. Au contraire, Fnac service, le petit prodige, a pu augmenter ses redevances (voir encadré page 134). Sans réels problèmes.

« Le miracle, c'est que, avec un bon directeur de réseau et un patron qui décide de mettre les moyens financiers, rien n'est jamais totalement perdu », souligne Josette Gauthier. Phildar a ainsi



Olivier Gast. • *Gérer les conflits et les résoudre.* •

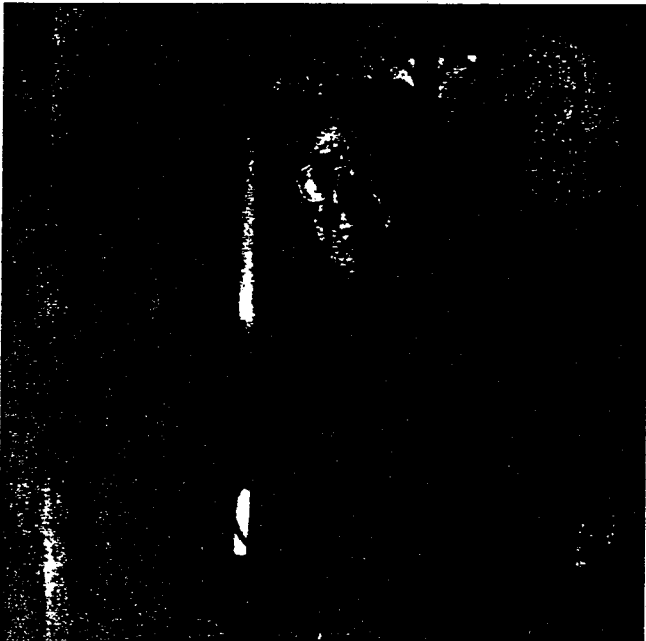
réussi à arrêter sa descente aux enfers. En offrant à ses adhérents une gamme de nouveaux produits susceptibles de faire décoller leurs ventes, comme les pulls ou la lingerie. En redessinant les magasins et en offrant des ristournes sur le prix d'achat à ceux qui réalisent certains programmes du contrat de progrès. « C'est l'une des meilleures façons que je connaisse de faire partager des objectifs », assure Enzo Giandomenico, le responsable de toute l'opération. La clef du redressement peut être ailleurs. Dans l'aide à la gestion ou à la logistique. « Il faut savoir s'adapter aux besoins des affiliés. Les franchiseurs ont besoin d'hommes et de femmes compétents et pragmatiques, qui sachent trouver des solutions de terrain », note Daniel Majonchi.

Mais où trouver les oiseaux rares de l'animation, qui seront, demain, les futurs directeurs de réseau ? Le DESS de franchise de Strasbourg ou le diplôme des écoles de commerce sont jugés trop généralistes. Intéressantes, les formations d'ingénieurs maîtres en techniques de réseau de Colmar ou de Sceaux n'ont pas encore fait leurs preuves.

Charles G. Sérroude propose d'initier les étudiants des écoles de commerce, qui pourraient ensuite bénéficier d'heures de spécialisation. Tout y est : un concept intéressant, un animateur d'expérience. On doute cependant d'une rentrée en masse des royalties. En toute franchise.

Georges Dupuy ■

Dans le cadre du Salon International de la franchise, le trophée du meilleur directeur de réseau de l'année, parrainé par L'Express et le groupe Blenheim, sera remis, le 19 mars, à 19 heures. Renseignements : (16.1) 47.27.45.88.



Charles Sérroude.
 • *Par les temps qui courent, le franchiseur qui n'investit pas dans l'animation court à sa perte.* •