Les Echos, 28 janvier 2003

PRÊT-À-PORTER

Les enseignes reprennent la main

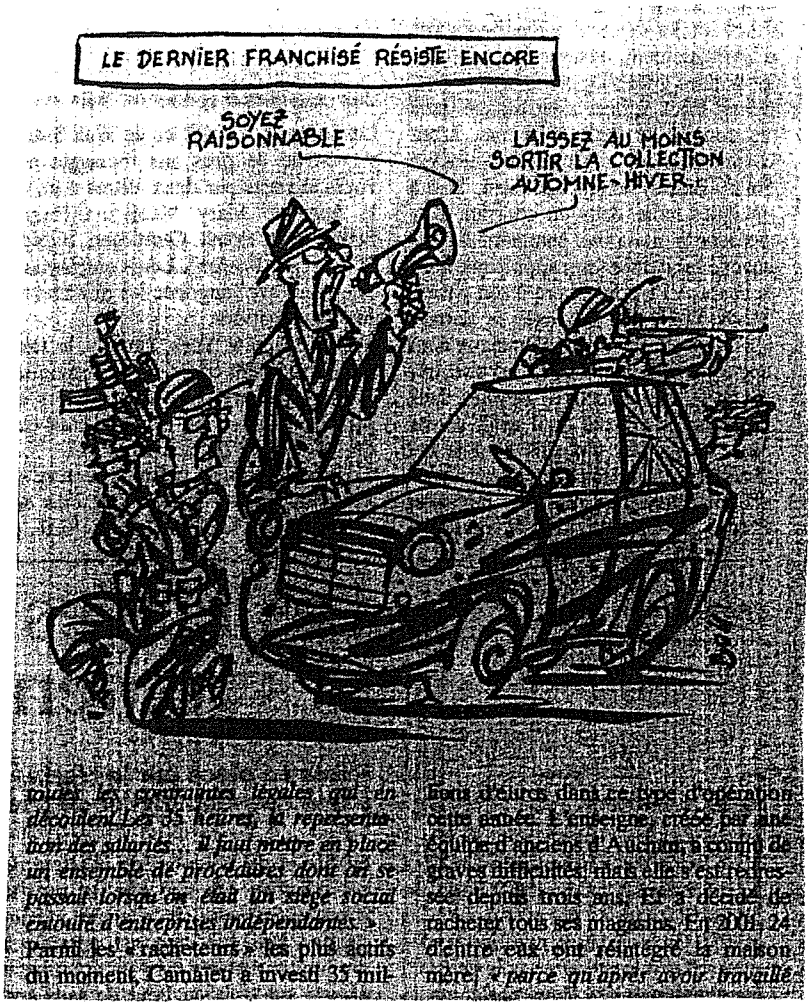
Après s'être longtemps développées en franchise, certaines enseignes textile rachètent leur réseau de distribution. Elles deviennent du même coup employeurs directs des salariés de ces magasins. D'autres cherchent à imposer de nouvelles conditions à leurs franchisés, toujours dans le même but : accroître leur contrôle.

CONSTANCE LEGRAND

La tendance se confirme dans le textile : après des années passées à se développer en franchise, de nombreuses enseignes (Camaïeu, Mandoukian, Devernois, Kiabi) décident de récupérer leurs magasins. Certaines – celles qui en ont les moyens – les rachètent, pour devenir des structures totalement intégrées. D'autres, comme Etam ou Naf Naf, ont opté pour un système hybride, dit de commission-affiliation, (voir ci-dessous). Dans tous les cas, le but est le même : mieux contrôler leur distribution. Non que les franchisés aient forcément démérité, mais les exigences de la mode ont changé. Depuis que Zara ou H&M sont arrivés, la clientèle s'est habituée à une offre constamment renouvelée : une mini-collection par mois, pour suivre au plus près les tendances de la mode. Une vitesse impossible dans un système de franchise classique, où le commerçant se voit proposer deux collections par an. Pire, il peut, selon ses goûts et la perception qu'il a de son marché local, choisir ou non d'acheter les produits proposés par la marque : de quoi ruiner l'esprit d'une collection. C'est pourquoi Zara, H&M, mais aussi bon nombre d'autres enseignes (Promod, Kiabi), ne se sont jamais développées en franchise. « *Pour être franc, le petit patron de boutique ne fait pas toujours le poids* », avoue Mathieu Schwartz, directeur au cabinet spécialisé Kurt Salmon Associates. « *Il n'a pas forcément les compétences, la réactivité et l'information nécessaires pour proposer un magasin, des assortiments aussi "professionnels" que les grandes chaînes intégrées.* »

Effets de seuil

Comment, alors, se passe cette reprise en main ? Si tant d'enseignes ont choisi de se développer en franchise, c'est parce que celle-ci permettait de croître sans douleur : chaque franchisé gérant ses salariés, la maison mère gardait un effectif réduit et des problèmes qui l'étaient d'autant. « *Lorsqu'un franchiseur rachète un franchisé, le Code du travail précise qu'il doit garder tous ses salariés*, explique Olivier Gast, avocat spécialisé. *Ces enseignes se trouvent donc confrontées à des effets de seuil et à*



toutes les procédures légales qui en découlent. Les 35 heures, la représentation des salariés... il faut mettre en place un ensemble de procédures dont on se passait lorsqu'on était un siège social calquant d'entreprises indépendantes.»

Parmi les «racheteurs» les plus actifs du moment, Camaïeu a investi 35 millions d'euros dans ce type d'opération cette année. L'enseigne, créée par une équipe d'anciens d'Auchan, a connu de grosses difficultés, mais elle s'est remise depuis trois ans. Et a décidé de racheter tous ses magasins. En 2008, 24 d'entre eux ont réintégré la maison mère. *«Parce qu'après avoir travaillé*

sur notre marque, notre style, notre image, il devenait plus rentable d'exploiter nous-mêmes les bénéfices de ces efforts », explique Jean-François Duprez, le PDG. Selon lui, tout se passe à merveille : il assure que les franchisés réalisent une bonne affaire en cédant leur magasin. « *Et les salariés ont toutes les raisons d'être satisfaits*, poursuit-il. *Intégrer un groupe comme le nôtre permet de se voir offrir des opportunités de carrière ou des possibilités de mobilité géographique bien supérieures à celles que peut offrir un patron de magasin.* » Sans oublier la participation, l'intéressement et 13e mois qu'un franchisé ne donne pas forcément. L'enseigne considère toutefois que, dans les mois qui suivent le rachat, il convient de se montrer « *plus attentif* » : le directeur régional doit intensifier ses visites dans le magasin nouvellement intégré, et les personnels ont besoin de bénéficier d'une formation adaptée. « *Mais, même lorsque nous étions organisés en franchise, nous entretenions déjà des relations très étroites avec les magasins* », précise Daniel Ghali, le DRH.

D'industriel à vendeur

Pour Devernois, qui a racheté une partie de ses franchisés et cherche à se développer sur ce mode « intégré », la transformation a été plus complexe encore : « *Nous étions des industriels, nous avons dû devenir des vendeurs*, explique Jean-Bernard Devernois, *et donc nous renforcer sur une foule de métiers que nous ne connaissions pas : le marketing, le merchandising, la logistique... pour les salariés des magasins, je crois que le métier est devenu plus intéressant, plus complet.* » Le rachat par la maison mère est-il alors un bonheur sans mélange ? Pas toujours. La « remise à plat » n'est pas forcément facile. Pour ceux des vendeurs qui avaient une relation privilégiée avec le franchisé, se retrouver face à un grand groupe change le rapport de force. Certains éprouvent quelques difficultés à s'adapter aux nouvelles règles de fonctionnement, nécessairement plus rigides.

« *Les plus âgés ont souvent du mal à être aussi précis, rapides, efficaces, que nous le souhaitons*, admet Jean-Bernard Devernois, *et nous connaissons quelques problèmes avec certains salariés.* » Si aucun mouvement de contestation fort n'a pour l'instant émergé, « *les syndicats ne devraient, selon moi, pas tarder à réagir*, estime Michel Kahn, consultant spécialisé. *Plusieurs problèmes de discipline ont surgi avec la hiérarchie de ces groupes.* » Côté syndicats, on ne semble pas à la veille de lancer une grève, mais on redoute que ces évolutions ne vident de son contenu le métier de vendeur. « *Cette centralisation déresponsabilise les salariés*, indique Karl Ghazi (CGT-services). *Ils risquent de devenir interchangeables.* » Selon lui, les chaînes de prêt-à-porter intégrées, initiatrices de ce mouvement, ont déjà eu tendance à faire baisser les salaires dans le secteur.

Pour les franchisés non plus, la bonne affaire n'est pas forcément au rendez-vous. Tous ne veulent pas vendre ou ont du mal à s'entendre avec la maison mère sur le prix. « *Il existe des moyens plus ou moins invisibles de convaincre un franchisé récalcitrant*, admet Olivier Gras. *L'un des plus courants consiste à ouvrir, à quelques mètres de son magasin, un autre point de vente, directement géré par la maison mère. L'idée étant de détourner la clientèle du franchisé, qui doit, au bout d'un moment, fermer son magasin.* » Cela survient dans des cas où les salariés perdent au change, lorsque le franchisé souffre depuis un certain temps. Il a souvent dû se séparer d'eux avant de vendre.

Tous ces efforts portent-ils leurs fruits ? Casino et Devernois affichent des taux de progression satisfaisants, même si le second reste convalescent. Mais la reprise en main des franchisés ne peut à elle seule, garantir le succès. Ainsi, Alain Manoukian a repris en propre tous ses magasins, ce qui ne l'empêche pas de connaître une baisse constante de ses résultats depuis 2000, du fait d'erreurs liées au marketing. On ne peut pas rendre les franchisés responsables de tous les maux.

La commission-affiliation : comment contrôler sans investir

Pour qui souhaite mieux contrôler ses distributeurs, mais ne veut pas y consacrer des fortunes, la « commission-affiliation » est la formule rêvée : le franchisé reste propriétaire de son magasin, mais ce n'est plus lui qui achète les stocks : l'enseigne les met à sa disposition et reprend les invendus. En contrepartie, le franchisé doit proposer dans son magasin toute la collection de la marque, sans pouvoir choisir tel ou tel modèle. Et il est rémunéré par une commission sur les ventes. Pour lui, l'affaire est moins risquée qu'une franchise classique. Quant à l'enseigne, elle contrôle de beaucoup plus près son image. Etam a été l'un pionniers en 1993. La période était faste pour la marque « *mais nos franchisés, lorsqu'ils devaient acheter le stock en début de saison, avaient tendance, pour limiter les risques, à sous-investir*, explique Frédéric Patureau, responsable de la communication financière du groupe. *Ce qui nous faisait rater des ventes potentielles* ». Depuis, le chiffre d'affaires des franchisés passés à l'affiliation a considérablement progressé : jusqu'à 30 % selon la direction. L'exemple a séduit bon nombre d'enseignes. Rodier, Naf Naf, Kookaï et bien d'autres ont à leur tour choisi cette solution.

Des frontières imprécises

Mais le commerçant, dès lors qu'il n'est plus propriétaire du stock et qu'il ne maîtrise plus ni les réassorts ni la politique commerciale, gérés par l'enseigne, finit par ressembler à... un salarié. « *Il arrive que les tribunaux requalifient la commission-affiliation en salariat* », assure Olivier Gast. « *Pour ma part, c'est une forme de contrat que je refuse de monter*, reprend Charles Cerosde. *Les relations entre franchiseur et affilié sont instables, la frontière n'est jamais claire entre indépendance du commerçant et obéissance aux directives de l'enseigne. Ce qui est source potentielle de conflit.* » A ce jour, les condamnations sont peu nombreuses : Bata et France Acheminement sont les seuls exemples d'enseignes où des requalifications ont été obtenues par les franchisés. Mais les tribunaux, selon certains avocats, évolueraient dans le sens d'une plus grande sévérité vis-à-vis des franchiseurs. Et les affiliés qui souhaitent faire pression sur les enseignes peuvent utilement brandir cette menace.