

## Le partenariat expérimente de nouvelles formules.

LE CLUB européen des directeurs de réseau (CEDRE) a organisé au mois de mars le 2ème Forum européen des directeurs de réseau. Franchises, concessions, coopératives, groupements et succursalistes représentent aujourd'hui en France 50 % du commerce de détail. La fonction de *directeur de réseau*, pluridisciplinaire, est encore mal définie. Le CEDRE s'est donné pour mission de clarifier cette situation. Une formation spécifique d'*ingénieur maître en ingénierie des réseaux commerciaux* est désormais dispensée par l'I.V.P. de Colmar. Au cours de ce forum *Me Olivier Gast*, président d'honneur du CEDRE, a brossé un tableau de l'*évolution juridique du statut de commerçant indépendant face à l'intégration technologique des réseaux commerciaux*, dont nous publions ci-après des extraits.

ÉTANT POSÉ que la franchise demeure l'idéologie, la doctrine et le discours pédagogique dominant du *commerce organisé*, Me Olivier Gast relève que, "de façon croissante, les fournisseurs souhaitent opérer une uniformisation de leur réseau en profondeur et qu'en pratique cela se traduit sur le plan juridique par une véritable immixtion dans la gestion des franchisés".

C'est pourquoi la *franchise évolue*. De nouveaux systèmes ont été élaborés.

Me Olivier Gast décrit 3 types de ces nouveaux contrats. On notera que, bien qu'ils s'appliquent au franchisage, ils peuvent faire l'objet d'une adaptation pour convenir à d'autres formules de *partenariat organisé fournisseur/commerçant*, ce qui ne manquera pas de retenir l'attention de nos lecteurs.

### Le dépôt-vente

Ce type de franchise est basé sur l'existence d'un *contrat de dépôt* qui se résoudra à son terme par une *vente du franchisé au consommateur*. La marchandise est remise en dépôt pur et simple dans le magasin du franchisé et demeure jusqu'à la vente propriété du franchiseur.

Ce système permet au franchiseur une *maîtrise complète de la gestion de son stock*. Le franchisé demeure un commerçant indépendant "qui exerce la profession de dépositaire à titre commercial et habituel" et qui gère l'exploitation de son fonds dont il assure le financement. Mais *c'est sur le franchiseur que pèse le risque commercial de l'invendu*.

C'est le franchisé qui fixe lui-même ses prix de vente au public et donc sa marge.

### Le commissionnement

Le système du commissionnement permet au franchiseur de concilier l'esprit et la structure d'un réseau de franchise avec des méthodes de vente lui permettant une extrême réactivité et une haute surveillance du réseau en ce qui concerne ses produits.

Les rapports entre les deux partenaires deviennent ceux d'un *affiliant* à un *affilié*. L'affilié commissionnaire demeure, en droit, un commerçant indépendant, et non un simple mandataire. Il procède à la vente des marchandises en son nom mais *pour le compte de l'affiliant*. Ses recettes sont rétrocédées à l'affiliant *dans leur intégralité*. Il est rémunéré par l'affiliant au moyen d'une *commission*.

L'*affiliant contrôle tout* : les stocks, les prix de vente (qu'il détermine), la gestion. Il est aussi responsable de tout, y compris les pertes éventuellement subies par l'affilié.

Ce système correspond au rêve inavoué de tout franchiseur ou concédant : avoir une maîtrise complète de son réseau, comme s'il s'agissait de succursales. Mais il présente un danger : si les deux signataires ne sont pas des *personnes morales*, l'affilié peut être considéré par les tribunaux, en cas de conflit, comme un salarié de fait, payé à la commission, de l'affiliant, dont le taux peut varier en fonction de plusieurs critères, fixés par contrat.

### Le mandat de gestion

Ce système est une *tentative de conciliation* entre les règles classiques de la franchise (ou de la concession) et le souhait du franchiseur (ou du concédant) de contrôler complètement la gestion de son partenaire.

La clef du procédé repose sur la *coexistence* d'un *contrat de franchise* (ou de concession) et d'un *mandat donné* par le franchisé (ou le concessionnaire) au franchiseur (ou au concédant) pour gérer son stock et/ou sa comptabilité.

Les deux documents doivent être signés *simultanément*. Le franchisé (ou le concessionnaire) doit avoir la faculté de *révoquer le mandat* sans que cette décision porte atteinte à la poursuite du contrat de franchise (ou de concession).

Le mandat confère au franchiseur (ou au concédant) un pouvoir totalement légal de *gérer les approvisionnements et/ou la comptabilité* du franchisé (ou du concessionnaire).

**Conclusion** : on retiendra de l'exposé de Me Olivier Gast qu'il est devenu d'actualité de *réfléchir à de nouvelles formules de partenariat*. Celles-ci vont dans le sens d'un *renforcement du rôle du franchiseur ou du concédant*, au prix d'une perte plus ou moins étendue, pour le partenaire, de sa propre liberté. Mais, diront certains, en contrepartie aussi d'une plus grande sécurisation, d'un moindre risque financier pour lui. A chacun de trouver sa voie, selon son tempérament.

*Dernière observation* : la centralisation de la gestion d'un grand nombre de points de vente exige une organisation informatique et des moyens de transmission des données en temps réel qui nécessitent un investissement important à la charge du partenaire. La centralisation des opérations de gestion peut être évitée.

# Le marketing du "spécialiste de proximité".

**L**A MAJORITÉ des cuisinistes sont des *spécialistes de proximité*, comme les électroménagistes "tradis" qui adhèrent à un groupement. Les analogies entre les deux métiers sont nombreuses. L'un des intérêts de la comparaison tient à l'*antériorité* de l'un par rapport à l'autre : la restructuration obligée de la distribution des appareils électroménagers a débuté vingt ans avant celle du secteur de la cuisine. Il y a donc, pour les cuisinistes, des enseignements à retirer de l'expérience acquise par les électroménagistes. Où en est aujourd'hui le marketing de ces derniers ? *Bruno Fermier*, directeur du référencement et des relations fournisseurs du groupement *Copra*, dont *Frédéric Seeberger* est directeur du marketing, a répondu à ces trois questions dans un exposé qu'il a présenté à la récente convention de cette organisation, dont nous avons rendu compte dans notre numéro du 13 avril. Nous en publions ci-après de larges extraits propres à nourrir les réflexions de tous nos lecteurs.

**A**U COURS des 5 dernières années, nous avons pu constater de nombreuses évolutions au sein de notre métier, surtout des évolutions sur les prix. Ces fameux prix que l'on brade, que l'on casse, que l'on massacre à grand coup de promotions, de remises et de reprises en tout genre.

Ces fameux prix jetés en pâture aux consommateurs à longueur de mois et qui, à force de déflation plus ou moins incontrôlée, nous font frissonner à l'heure des comptes.

Face à cette "descente aux enfers" des prix, nous pouvons nous poser la question de l'influence qu'elle peut avoir sur l'image de qualité que les marques et nous, spécialistes de proximité, souhaitons également mettre en avant.

N'y a-t-il pas un risque croissant que le consommateur associe à cette chute des prix celle de la qualité des produits ?

## Un paysage-produit terne et banalisé

Les marques ne risquent-elles pas de perdre ce qui fait leur valeur intrinsèque si, entre ce que l'on peut appeler les "grandes marques" et les "marques zoulous", le produit tend à se banaliser ?

Avant, entre qualité et bon marché, la différence était facile à reconnaître pour le consommateur : il lui en coûtait beaucoup plus cher. Mais, aujourd'hui, cette différence de reconnaissance tend à se réduire voire à disparaître avec la baisse des prix.

Plus grave encore, les produits bon marché ne peuvent pratiquement plus être distingués des autres par leur aspect extérieur. Donc le consommateur ne peut pratiquement plus distinguer à l'œil nu un produit de qualité d'un produit bon marché.

Quel est notre intérêt de continuer à travailler avec des marques dites de qualité, si celles-ci n'ont rien de plus que les marques "zoulous" ? Et que dire des produits concurrents de qualité équivalente ?

Notre paysage produit est devenu terne, insipide, toujours renouvelé et toujours égal à lui-même.

Notons également que, si les prix n'en finissent plus de plonger, ce n'est pas pour autant que nous augmentons nos ventes. Il est vrai que mieux vaut un petit chiffre que pas de chiffre du tout.

Le consommateur, pendant ce temps, tire momentanément profit de la concurrence des prix. Mais ce profit peut être de courte durée, car un prix bas ne compensera jamais une qualité décroissante.

Le prix n'est pas tout, bien qu'il reste un mal nécessaire. Alors admettons que nous ne pouvons échapper à cette notion de prix juste mais, surtout, n'en faisons pas notre cheval de bataille. Pour cela nous devons être conscient de notre valeur ajoutée : proposer une offre très spécifiée de marques et de produits à une clientèle variée, dégager envers le client une vraie convivialité et une relation humaine personnalisée, apporter une caution et un capital confiance envers ce même client.

## Trop de choix tue le choix

L'abondance, même si elle cherche à offrir plus de libertés dans son choix au consommateur, risque de le désorienter. Une offre claire, spécifiée, cohérente et bien argumentée conforte beaucoup plus le consommateur dans notre image de spécialiste.

L'appellation "spécialiste de proximité" comprend deux mots importants. Tout d'abord *spécialiste* : nos connaissances et notre sens du commerce nous permettent d'apporter la meilleure solution produit aux attentes de nos clients. *Proximité* : car ce même client trouvera près de chez lui l'adéquation parfaite à ses attentes sans avoir besoin de se déplacer trop loin.

Cette notion de proximité est liée à la *personnalisation des relations humaines* et à cette *convivialité* que nous, en tant que véritables commerçants, pouvons et devons avoir. Et ce même rôle nous donne enfin ce dernier atout : cette caution et ce capital confiance que nous apportons au consommateur. En effet, plus qu'un prix de notre part, le consommateur attend un conseil, notre avis.

Il convient de le rassurer, de lui donner envie et enfin de l'aider à se décider. Il veut être rassuré pas seulement sur la qualité de tel ou tel produit mais de plus en plus sur ce qui gravite autour : évidemment le prix mais également la démonstration, le suivi du SAV, les facilités de paiement et surtout la parfaite corrélation entre ses besoins et son offre.

*Bruno Fermier a conclu son exposé sur le thème "l'union fait la force", le principe sur lequel est bâti un groupement comme Copra. Cette union de spécialistes de proximité et de leurs "plate-formes grossistes" ne devant pas être interprétée comme se faisant contre les industriels mais avec eux pour servir le consommateur. Il apparaît que l'on est bien loin encore, dans le milieu des fabricants de meubles de cuisine en France, de cette vision des choses. Pour combien d'années encore ?*