

CEDRE



Club Européen des Directeurs de Réseau

**COMPTE-RENDU SCIENTIFIQUE
DU**

5^e

**Congrès de la Franchise
et des Directeurs de Réseau**

Et

12^e

Trophée CEDRE

**« RECHERCHE DES EMPLACEMENTS :
NOUVELLES SOLUTIONS »**

MARDI 26 OCTOBRE 2004
LES SALONS DE LA MAISON DES ARTS ET METIERS

PARTENAIRES :



Sommaire

Allocution d'ouverture de Maître Olivier Gast, Président du CEDRE. « *2003 et 2004 ont été des bons crus de la franchise.* »

Les dernières jurisprudences de la franchise, par Philippe Stoffel-Munck, Professeur agrégé à la faculté de droit de Paris Saint-Maur. « *L'exclusivité territoriale mise à mal par la vente en ligne ?* »

Commentaire du rapport sur la modernisation du statut des baux commerciaux par Maître Philippe Pelletier, Avocat à la Cour de Paris, Président du Groupe de travail sur la modernisation du statut des baux commerciaux. « *Nous ne toucherons pas aux fondamentaux.* »

1^{ère} Table ronde : Les zones de chalandise ont évolué en France.

2^{ème} Table ronde : La Valeur locative. L'emplacement N° 1, intox ou réalité ?

3^{ème} Table ronde : Le Directeur de réseau, un métier en hausse.

Les partenaires du CEDRE

AGT

ASTEROP

GUILLAUME T

HERVE LABELLE

SPIRAL GROUP

Allocation d'ouverture
de
Maître Olivier Gast
Président du CEDRE

« 2003 et 2004 ont été des bons crus de la franchise »

Les modes changent, mais le désir impétueux de se développer est une constante dans l'univers de la franchise. On peut même dire que ce désir est en expansion. Face aux franchiseurs anciens et bien établis, qui ronronnent parfois, les jeunes réseaux piaffent d'impatience et c'est dans l'ordre des choses. On assiste pourtant parfois à des « come back » inattendus, comme le retour de Pierre Elmalek dont l'expérience est édifiante à plus d'un titre. Après une descente aux enfers, on peut dire que c'est le « retour du Jedi ! » Le dynamisme et la ténacité viennent ainsi à bout de l'adversité.

Les franchiseurs, jeunes et vieux, s'interrogent aussi sur de nombreux sujets. Faut-il par exemple tenter sa chance à l'international, au risque de se disperser ? Le problème n'est pas nouveau et il est toujours aussi difficile de lui apporter une réponse tranchée. Pas nouvelle non plus, la question des délocalisations revient sur le tapis. Elle concernent surtout les franchiseurs du textile, tels BODY ONE ou ETAM qui ont su exploiter la situation chacun à leur manière. BODY ONE en inventant la lingerie mode à petits prix, ETAM en allant ouvrir 2000 magasins en Chine !

Mais cette séance de travail sera essentiellement consacrée à un problème qui concerne toute les enseignes et tous les directeurs de réseaux : celui des emplacements. Et bien entendu, nous reviendrons sur le métier de directeur de réseau. Ce cinquième congrès du CEDRE sera donc dédié à l'exceptionnel, au talent, voire au génie, et bien entendu, au plaisir.

Les dernières jurisprudences de la franchise

Intervention de Philippe Stoffel-Munck

Professeur agrégé à la Faculté de droit de Paris Saint-Maur

« L'exclusivité territoriale mise à mal par la vente en ligne ? »

« La jurisprudence n'a pas été exceptionnelle cette année, remarque le professeur Stoffel-Munck, qui va aborder trois thèmes :

- Qu'est-ce qu'un contrat de franchise ? Et notamment, quel est le rôle de l'exclusivité ?
- Les contentieux de « l'après-contrat »
- Les problèmes posés par la distribution sur le web.

Philippe Stoffel-Munck rappelle les principes élémentaires de la franchise, qui ont été confirmés par des décisions de la Cour d'appel de Lyon :

- La mise à disposition d'une marque ;
- Le savoir-faire ;
- L'assistance ;
- L'exclusivité.

« Ces principes disqualifient par définition certains contrats », note l'expert, qui souligne que « l'exclusivité territoriale n'est jamais obligatoire, même en présence d'une exclusivité d'approvisionnement. » Quant au savoir-faire, il doit être « éprouvé », comme le précise un arrêt de la Cour d'Appel de Toulouse.

Pour ce qui concerne les problèmes de « l'après-contrat », les clauses de non concurrence restent le point le plus délicat. Si le législateur a plus ou moins réglé le problème pour les salariés en prévoyant des contreparties financières, il ne l'a pas résolu pour les franchisés. Ceux-ci doivent en principe, au terme de leur contrat, abandonner les signes distinctifs de leur enseigne. Néanmoins, dans un arrêt du 19 février 2004, la Cour d'appel de Lyon a précisé que « le trouble commercial doit être démontré », à propos d'un coiffeur qui avait conservé certains équipements provenant de son ex-franchiseur.

La question de la distribution sur Internet, et de la concurrence que peuvent ainsi se faire franchiseurs et franchisés, est elle aussi particulièrement délicate et la jurisprudence n'en est qu'à ses débuts. Le professeur Stoffel-Munck note cependant que le tribunal de commerce de Bordeaux a, en été 2004, donné raison à l'un des franchisés du JARDIN DES FLEURS qui affirmait que le site web de ce franchiseur (qui vend en ligne) représente une violation de l'exclusivité accordée par contrat. Un participant fait alors remarquer que cette décision apparaît injuste, dans la mesure où le JARDIN DES FLEURS verse une ristourne à ses franchisés quand il vend en ligne à des clients résidant dans leur zone d'exclusivité... Philippe Stoffel-Munck souligne que les questions complexes posées par le commerce en ligne sont loin d'être réglées, notamment en raison des possibilités, pour certains distributeurs, de s'établir à l'étranger.

La modernisation du statut des baux commerciaux

Intervention de Maître Philippe Pelletier, Avocat à la Cour de Paris, Président du Groupe de travail sur la modernisation du statut des baux commerciaux.

« Nous ne toucherons pas aux fondamentaux. »

« L'annonce d'un projet de modification du statut des baux commerciaux a fait l'effet d'un électrochoc dans le monde du commerce », lance Maître Pelletier. Certains ont vu dans cette démarche une tentative de remise en cause de la propriété commerciale. » Pour l'avocat, c'est beaucoup d'agitation, voire d'affolement, pour pas grand chose car la mission fondamentale de la commission qu'il préside est de « ne pas toucher aux fondamentaux ». Maître Pelletier souligne que l'un des objectifs de son groupe de travail est d'abord « d'établir une photo de la situation, 50 ans après le décret de 1953. » Sa commission a reçu près de 40 propositions les plus diverses.

Les travaux du groupe présidé par Maître Pelletier ont notamment abordé quatre sujets :

- Le problème des villes moyennes. Comment redonner vie aux centres villes ?
- Les bureaux. Comment passer du bail professionnel au bail commercial ?
- Comment régler les litiges entre bailleurs et locataires en dehors de la justice, étant entendu que la moitié des actions engagées n'aboutissent pas ?
- Comment s'adapter à l'évolution sans détruire, selon l'adage « il est utile de conserver tout ce qu'il n'est pas nécessaire de détruire ».

L'avocat a souligné qu'« il n'est pas question d'effectuer un copier-coller des dispositions présentes dans d'autres Etats européens, sous prétexte d'obtenir l'homogénéité de la législation européenne. » Néanmoins, à terme, cette homogénéisation paraît inévitable.

Bref, pour le moment, le groupe de travail planche sur cette modernisation des baux, mais n'a pas encore clairement pris position ni émis de proposition. L'assistance, qui attendait des informations peut-être plus précises, restera donc un peu sur sa faim...

1^{ère} table ronde

L'évolution des zones de chalandise

Le débat portera en grande partie sur les méthodes d'évaluation. Géomarketing contre subjectivité de terrain. Les deux méthodes ne s'excluent pas nécessairement.

« Distinguer les zones de chalandises réelles des secteurs administratifs »

Christophe Girardier (ASTEROP) ouvre la séance par un exposé sur la typologie des zones de chalandises : comment définir les zones primaires, secondaires, tertiaires. Il souligne qu'il convient de distinguer clairement « *les zones de vie réelle* » du découpage administratif réalisé... sous Napoléon 1^{er}. ASTEROP s'est donc appliqué à « *redécouper la France en micro-marchés* », de façon à permettre aux distributeurs d'évaluer avec rigueur les possibilités concrètes de toucher une clientèle. Selon Christophe Girardier, ces zones doivent être établies non pas de façon abstraite à partir d'une carte, mais en fonction du temps réel d'accès au point de vente. La « *zone primaire* » sera par exemple celle où résident les clients qui peuvent rejoindre le point de vente en moins de 10 minutes, ou dont le temps de trajet s'établira de 3 à 15 minutes. Il faut ensuite définir des « *zones d'attractions* », qui ne se découpent pas en fonction de la distance, mais de la possibilité d'attirer des clients par divers moyens. Par ces méthodes, on parviendra à une modélisation relativement fidèle des zones de chalandises réelles, et non fantasmées en fonction du nombre d'habitants d'une agglomération. On devra aussi étudier la densité des services et commerces, ce qui permettra de découvrir que des zones peu connues offrent des opportunités intéressantes. « *Certaines zones sont suréquipées, d'autres sous-équipées. Il existe une véritable fracture des services. Colmar est par exemple 11 fois moins équipé que Chateauroux.* »

« Aller sur le terrain. Chaque magasin est un micro-marché à lui tout seul ! »

Gilles Lefort, Directeur général de FOCl, rapporte ensuite l'expérience de son groupe qui réunit aujourd'hui 300 points de vente et doit « *s'adapter au big bang numérique* ». Pour ce

qui est des choix d'implantation, Gilles Lefort souligne sa prudence : « *Nous ne nous fions pas à la simple notoriété d'une ville. Il faut aller sur le terrain.* »

Christian Dezert, Directeur du développement de CASH CONVERTES pointe « *le décalage entre les zones où nous souhaiterions nous implanter, mais qui coûtent cher, et les moyens des candidats. Avant de déterminer un emplacement, il faut donc commencer par cerner les possibilités du candidat. Les outils d'étude ne peuvent être utilisés qu'au terme de cette démarche. Et ensuite, il faut trouver le local !* »

Catherine Bonsh, jeune Master franchisée de l'enseigne canadienne FRUITS ET PASSION, considère quant à elle que « *chaque magasin est un micro-marché. C'est une expérience que j'ai faite chez PROCESS BLUE. Quand on part de zéro, comme nous, on est obligé de faire preuve d'un certain pragmatisme. Le futur franchisé doit avant tout aller sur le terrain.* »

Néanmoins, Catherine Bonsh exprime son souhait que « *ASTEROP puisse nous aider à découvrir la meilleure façon de mailler le marché français.* »

Quand la concurrence locale apporte du chiffre d'affaires

Michel Pigerol, ex-proprétaire de LYNX OPTIQUE (qui a revendu son affaire dans d'excellentes conditions...), se penche plus particulièrement sur le problème des centres commerciaux. « *Un centre commercial a une clientèle captive. Nous avons constaté que le chiffre d'affaires d'un opticien installé dans un centre commercial est généralement proportionnel à celui de l'hypermarché qui fait figure de locomotive locale.* » Autre phénomène remarquable souligné par Michel Pigerol : « *Dans notre métier, non seulement la concurrence ne nous prend pas des clients, mais elle fait grimper le chiffre d'affaires.* »

Christophe Giradier intervient pour souligner que c'est un phénomène qu'ASTEROP a pris en compte et qu'il désigne sous le terme de « métamagasin » et d'« attractivité induite ». ASTEROP s'est ainsi appliqué à étudier les effets de la concurrence sur les diverses catégories de magasins et à dégager les facteurs principaux de ces effets. Lesquels varient bien sûr considérablement d'une profession à une autre.

« *La présence à nos côtés d'un discounter est beaucoup plus positive qu'on ne pourrait le croire,* souligne Michel Pigerol, *car nos offres sont complémentaires et contribuent à attirer*

une clientèle plus large, à la manière des rues spécialisées dans une activité particulière : photographes, antiquaires, etc. Nous nous sommes toujours préoccupés de connaître les chiffres d'affaires précis de nos voisins, par exemple lorsque Grand Optical est apparu sur le marché. »

De son côté, Mario Piacitelli, PDG de BANCO DIRECT, enseigne de magasins d'objets d'occasion, précise sa philosophie : *« Dans notre profession, quand il y a une bonne affaire à réaliser, le client n'hésite pas à se déplacer. Ce n'est pas l'achat coup de cœur du passant qui voit un objet dans une vitrine. Nous ne sommes donc pas prisonnier d'une clientèle de proximité immédiate. Cela nous permet d'envisager notre implantation dans des ZAC, à des emplacements 1 bis dont les prix sont plus abordables. »*

Bernard Haas, Président d'ARGUYL GROUP, insiste à son tour sur le fait que *« les zones de chalandises ne peuvent pas être définies de la même façon pour tous les commerces. Il est donc assez difficile de modéliser. Si j'ai un conseil à donner, c'est avant tout de s'appuyer sur ceux qui connaissent le terrain : commerçants locaux, agents immobiliers, Chambre de commerce, etc »*

Marier la subjectivité et l'étude de terrain avec l'analyse théorique

Une discussion va alors s'engager entre la tribune et l'assistance. Les partisans du « pragmatisme » tendent à s'opposer (courtoisement) à ceux d'une modélisation trop poussée et trop théorique. Christian Dezert signale que, pour trouver un emplacement, il a tout simplement fait appel à un agent immobilier qui lui a dégotté un vidéo club qui pouvait facilement être transformé. Le patron d'ASTEROP revient donc à la charge pour souligner, face aux sceptiques, la validité du géomarketing qui permet d'optimiser la recherche et d'économiser temps et argent. L'unanimité paraît se faire sur la nécessité d'employer à la fois des méthodes traditionnelles et éprouvées, sans pour autant renoncer à faire appel à des analyses plus pointues et moins subjectives pour conceptualiser le découpage des zones de chalandise.

2^{ème} table ronde

Valeur locative et emplacement n°1

« Intox ou réalité ? »

La réussite d'un commerce tient en partie à son emplacement dont la qualité est devenue le souci n°1 des développeurs de chaînes. En effet, si on vend de bons produits dans une belle boutique mal située, les chances de réussite sont faibles. Il y a pourtant des exceptions. Lorsque des emplacements n°1 sont pris d'assaut, certains estiment que l'on ne doit pas négliger les sites moins prestigieux classés n° 1 bis, voire n° 2. Autour de cette table ronde, divers témoignages ont démontré qu'il fallait se garder d'appliquer des règles systématiques.

« Un bon chiffre d'affaires ne suffit jamais à rentabiliser un investissement démesuré pour s'assurer le meilleur emplacement »

Pour Michel Dessolain, PDG d'ESPACE EXPANSION et DG d'UNIBAIL, il n'y a pas de règles absolues. *« Tout tient dans la bonne adéquation entre la qualité de l'emplacement, le type de commerce et le profil des consommateurs. Certes, il existe des possibilités de développement dans certains emplacements jugés moins opportuns, mais il faut surtout savoir faire le bon choix au bon moment. »* Avec un patrimoine évalué à plus de 6,6 milliards d'euros, UNIBAIL, foncière cotée, est active sur trois pôles majeurs de l'immobilier commercial, principalement dans les centres commerciaux. Son Directeur Général est affirmatif : *« Certains centres commerciaux drainant des millions de consommateur - par exemple, les 4 Temps à la Défense qui, avec 34 millions de visiteurs par an, représente l'emplacement n°1 par excellence – sont réservés aux leaders. Nous n'y vendons pas des mètres carrés mais des flux de clientèle. »* Si les centres commerciaux intéressent les leaders qui font monter les prix, un bon chiffre d'affaires ne suffit jamais à rentabiliser un investissement démesuré. Sur le sujet, Michel Dessolain fait remarquer que *« quelque soit l'emplacement, le commerçant a une obligation de performance. Dans un centre commercial, il doit savoir s'il est capable d'assurer un rendement de 12 000 à 15 000 € au mètre carré pour un local de 100 m² avec un loyer de 1 500 € le mètre carré. Mais il y a des*

emplacements n°2 qui peuvent devenir des numéros 1. Au Forum des Halles, il existe des niveaux un peu moins performants. H&M, HABITAT, MUJI y sont et ils réalisent d'excellents résultats. » La présence de ces leaders a d'ailleurs attiré la chaîne pour enfants, APACHE, qui y réussit également très bien. On constate souvent que les grandes enseignes créent un effet locomotive qui attire les autres commerçants. Elles peuvent même valoriser par deux ou trois l'emplacement des commerces proches.

N°1, n°1 bis ou n°2 ? Tester la rentabilité avec des magasins éphémères, à la japonaise ?

Depuis deux ans le match centre-commercial/centre-ville reprend. Alors qu'on avait cru les centres-villes moribonds, laminés par le rouleau compresseur de la périphérie, ils reviennent en force. *« Constatant ce retour vers le centre-ville, nous avons en projet plusieurs milliers de m² très qualitatifs. Il s'agit d'investir des quartiers à forte personnalité comme Lyon Confluence, les docks de Rouen, le quartier de l'étoile à Strasbourg »,* explique Michel Dessolain. Ces projets répondent aux principales règles du promoteur : une bonne zone de chalandise dans un environnement de qualité, des accès faciles et un ouvrage architectural réalisé par des architectes réputés.

Christophe Parot, PDG fondateur d'APACHE, une enseigne qui accompagne les enfants de 0 à 12 ans dans leur quotidien (mobilier, jeux, culture, loisirs, vêtements, chaussures), considère que le concept de ses magasins nécessite des surfaces importantes. *« Malheureusement on ne peut pas payer 1 500 € de loyer plus les charges inhérentes aux centres commerciaux. »* Les charges d'immobilier, de publicité, d'animation, pouvant atteindre 40% du loyer, sont parfois si élevées qu'elles imposent au commerçant une obligation de performances considérables. D'autant que l'amplitude horaire exige généralement de recruter davantage de personnel. Heureusement, les flux de clientèle générés garantissent, pour certains centres, un rendement deux fois plus important qu'en centre-ville. *« Pour développer notre enseigne nous avons essayés d'être malins. Nous avons mis au point un système d'études de marché en utilisant une méthode courante au Japon : les magasins éphémères, d'une durée de vie de 3 mois. Nous avons testé la formule en fin d'année, au Forum des Halle, niveau -2. On a tout installé rapidement. Un peu de bric et de broc, mais l'important était de présenter nos produits. »* Bonne initiative puisque Christophe Parot a immédiatement signé pour 400 m² à un prix raisonnable. Et, avec sa formule bien rodée, il continue à ouvrir 3 à 4 magasins éphémères chaque année. L'axe de développement pour APACHE ? *« Nous voulons nous associer avec*

des opérateurs dont les synergies de clientèle sont identiques à la notre. Nous privilégierons les emplacements n° 1 bis où nous réunirons un pôle enfants avec plusieurs enseignes complémentaires. » Encore un choix malin ! Ici, la concurrence n'est pas vécue comme un obstacle mais comme un atout. On sait en effet que les consommateurs aiment faire leur shopping dans des endroits où ils ont le choix. La concurrence dope la consommation.

Payer le droit au bail et les charges annuelles d'un emplacement n°1 n'est pas possible pour tout le monde. De plus ces emplacements sont pris d'assaut par les grandes enseignes. Christophe Parot évoque l'expérience d'OKAÏDI, enseigne consacrée aux enfants, qui a choisi de se développer sur des emplacements n°2. *« Un choix possible en province mais plus limité dans les grandes agglomérations. Viable tout de même, à condition que le concept soit fort. C'est la notoriété de la marque qui fait déplacer la clientèle »,* précise-t-il.

« Le seul emplacement n°1, c'est celui qui rapporte de l'argent ! »

Pour Thomas Hamelle, Directeur Général délégué d'ORCHESTRA, enseigne de prêt-à-porter pour enfants, il y a des emplacements n°1 en centre-ville, dans les centres-commerciaux mais aussi à la périphérie des villes. Il est catégorique : *« L'emplacement n°1 ? C'est celui qui apporte le plus d'argent ! On gagne très bien notre vie dans des n°2 en province. »* Pour Thomas Hamelle, un emplacement est rentable lorsque l'on sait s'adapter à la demande du consommateur. *« En 2003, face à une concurrence exacerbée, notre marché a baissé de 2,8%. Résultat : notre chiffre d'affaires a chuté entraînant une grosse pression au niveau des loyers. »* A l'époque, le patron d'ORCHESTRA s'est posé des questions : *« On diminue notre rentabilité ou on s'installe en n°2 ? Pourquoi ne pas faire un test en périphérie ? »* Aujourd'hui, avec un mouvement des consommateurs vers les sites commerciaux excentrés, son chiffre d'affaires a repris des couleurs. *« Je pense que la périphérie est une opportunité de développement malin. Surtout avec l'évolution de la consommation sur le marché de l'enfant qui voit une recrudescence des marques à prix discount et la disparition de certaines enseignes. »*

De son côté, Michel Dessolain rappelle : *« Le textile évolue, la consommation évolue, le monde bouge de plus en plus vite. Si des concepts, en vogue à un moment donné, disparaissent au bout de 2 ans, c'est la loi du marché. Il y a 10 ans, les loisirs et l'hygiène-beauté-santé représentaient moins de 2% des emplacements en centre commercial. »*

Aujourd'hui ces secteurs occupent 35% des emplacements. Les chaînes doivent grandir, évoluer, se déplacer pour détecter l'endroit où elles vont gagner de l'argent. » Fernand Ribas, Directeur Général de SAGAM, AUTOUR DE BEBE, NEW BABY, en a fait l'expérience. *« Nous avons été obligés de quitter le centre-ville pour des raisons économiques et de taille de magasin. »* Aujourd'hui la marque compte 70 magasins en périphérie.

Quand le franchiseur se transforme en promoteur ou en agent immobilier

Choisir l'emplacement d'un magasin n'est pas un jeu d'enfant. Il ne suffit pas de se balader et de repérer les meilleures rues. Pour Fernand Ribas, la sélection d'un site commercial relève du métier de promoteur. *« Rechercher malin, ça demande de changer de métier »,* affirme-t-il. *Il faut travailler très en amont et, sans un tissu de relations, c'est de plus en plus difficile. Il ne faut pas avoir peur de s'engager sur du long terme, bien avant d'avoir rencontré son franchisé. On fait deux métiers en devenant à la fois distributeur et propriétaire.* » Jean Lavaupot, directeur du réseau d'agences immobilières ERA FRANCE, est catégorique : *« La bonne idée, c'est de faire appel à un agent immobilier. Nous réalisons un véritable travail de fourmi avec des méthodes qui tiennent compte du cahier des charges du commerçant. En multipliant les investigations en pieds d'immeubles, en centre-ville, dans les quartiers périphériques, on fait gagner du temps à nos clients. »*

Christophe Girardier, PDG d'ASTEROP intervient pour rappeler : *« Notre société décharge les directeurs de réseau d'un travail long et fastidieux en leur proposant des outils visant à améliorer leurs recherches en matière d'emplacements. Lorsque nous réalisons nos études, nous constatons trop souvent que les expertises sur l'immobilier commercial sont basées sur des idées préconçues. Or, on ne peut pas faire l'impasse sur des analyses très pointues des différentes catégories d'emplacements. C'est ce que nous faisons. »* En s'appuyant sur des statisticiens, ASTEROP propose un bouquet d'éléments adaptés aux solutions de ses clients. Son principe : recouper toutes les données existantes afin d'obtenir une analyse très fine sur des zones parfois aussi petites qu'un quartier ou un pied d'immeuble. C'est ce qu'on appelle le géomarketing. *« Si je veux donner à un directeur du développement le nombre de magasins à ouvrir pour son enseigne, je le peux »,* assure Christophe Girardier. Le système d'ASTEROP permet même d'identifier le chaland de passage. *« On donne des outils performants qui permettent aux franchiseurs de négocier avec le promoteur, l'aménageur ou les collectivités locales »,* conclut Christophe Girardier.

3ème table ronde :

Le directeur de réseau : un métier en hausse

« Le métier de directeur de réseau existe depuis 15 à 20 ans, le CEDRE fédère cette profession depuis maintenant 12 ans, » souligne Maître Olivier Gast avant de passer la parole à Marc Aublet, directeur de développement de FRANCK PROVOST et moderator de cette table ronde.

« Les jeunes directeurs de réseau rêvent de devenir des leaders, mais les leaders sont nostalgiques de leurs débuts... »

« C'est un métier formidable, lance d'emblée Marc Aublet, en dehors du fait qu'il faut se lever à cinq heures du matin tous les jours. » Le moderator décrit ensuite deux catégories de développeur. « Celui qui lance un concept, le challenger, et le développeur mature qui a déjà connu une croissance importante. Le premier rêve d'être le second tandis que le second regrette l'époque du premier. » Il passe ensuite en revue les qualités que chacun doit posséder pour réussir dans cette profession. « Le jeune développeur se doit d'être :

- *un pionnier optimiste.* Pour ouvrir 500 magasins il s'agit d'être gonflé et d'être un vendeur déterminé pour faire vivre ce qui n'est encore que virtuel. Sachant que l'union fait la force, il faut savoir démontrer l'intérêt pour les franchisés de faire partie de ce futur réseau.
- *un idéaliste subjectif.* Le petit développeur apprécie le « réseau à taille humaine », mais rêve en réalité d'un réseau sans limite !
- *un sniper persévérant.* Il faut savoir viser juste et bien choisir ses partenaires, même si en réalité le développeur d'un jeune réseau n'est pas si sélectif qu'il le prétend. Il faut bien démarrer... On s'aperçoit d'ailleurs que les premiers franchisés sont ceux qui conviennent le moins au bout du compte. Mais ils ont aidé à créer l'inertie nécessaire au départ pour lancer le réseau.

- *un fin psychologue. Il sait d'abord s'adapter : son plus fidèle compagnon reste le typex pour modifier ses contrats au gré des franchisés. (Aujourd'hui l'ordinateur...)*

Tandis que le développeur mature :

- *gère les flux de croissance.*
- *Il ne démarché plus, il sélectionne.*
- *Il est frustré parce que les franchisés voient une concurrence dans chaque nouvelle ouverture.*
- *C'est devenu le gardien du temple. Il n'est plus le petit maçon mais le garant du réseau. »*

« Savoir dire non à un candidat »

« Si le développeur crée et anime une communauté, qui ne vit en partie qu'à travers lui, la situation du réseau peut s'avérer dangereuse, avertit Daniel Macé, P.-D.G. de RENT A CAR. Si le développeur part, le réseau se retrouve orphelin et une crise importante risque de s'ensuivre. » Marc Aublet demande alors comment transmettre le bébé. Réponse : « On le prend bébé, on le rend adulte. » Daniel Macé montre ensuite l'importance des notions humaines dans le choix du franchisé : « Il faut être capable de sentir la motivation du candidat. La franchise, c'est un sacerdoce. Nous devons sélectionner un chef d'entreprise qui connaît le commerce et qui a la motivation nécessaire. Mais de notre côté, il ne s'agit pas de devenir des vendeurs d'enseigne. Nous devons réaliser un projet avec des gens qui misent souvent 15 ou 20 ans d'économies ! Ce n'est pas rien. Si les deux parties ne sont pas satisfaites, on vire à l'échec. Et le directeur de réseau ne doit pas oublier le rôle de tout commercial classique : ne jamais faire une affaire pour une affaire. »

« L'essentiel, c'est que le franchisé gagne de l'argent ! »

Frantz Lallement, P.-D.G. de la BOITE A PIZZA, rappelle rapidement le parcours de son réseau. Lancée en 1986 l'enseigne se développe rapidement, atteignant aujourd'hui 170 points

de vente. *« Au départ, j'avais un concept qui fonctionnait bien. J'ai donc accepté tous les candidats. Mais je me suis vite aperçu que pour garder ses franchisés, il fallait les former et surtout les impliquer dans la bonne marche du réseau. »* Frantz Lallement a dû faire face à un comité de franchisés. *« Cela nous a contraints à nous développer différemment. Il faut faire attention aux cas difficiles et mieux sélectionner ses franchisés, ce que l'on peut d'autant plus se permettre lorsqu'on prend de l'importance. »* Aujourd'hui Frantz Lallement est à la tête de deux réseaux depuis son acquisition de EPIL CENTER qu'il développe désormais à l'étranger. *« Le directeur de réseau doit être un homme très complet. Il faut beaucoup de conviction sans forcément en avoir les moyens. Il faut bien briefer ses équipes et suivre avec la même rigueur les magasins avant et après l'ouverture. L'essentiel au bout du compte, c'est que le franchisé gagne de l'argent. Je m'engage personnellement pour qu'il fasse du chiffre d'affaires. Si ça ne marche pas, c'est à ma charge, on rachète le magasin. »* *« Que vous a apporté le trophée du CEDRE 2003 ? »* demande Olivier Gast. *« C'est un boosteur de vente incroyable ! Cela vous apporte une vraie reconnaissance si l'on sait faire mousser ce trophée. Lorsque je suis allé en Chine, tous mes clients savaient par Internet que j'avais reçu une distinction ! »*

« Un recrutement, c'est presque un mariage »

Après une brève « présentation » de MC DONALD'S, « emblème de la réussite et du gigantisme », Marc Aublet demande à Manuel Bossu, directeur de la franchise de cette célèbre enseigne, comment le développeur sélectionne les candidats. *« Nous sommes en effet très courtisés. Nos partenariats durent vingt ans ! C'est presque un mariage, d'où l'importance de ne pas se tromper. Dans l'ensemble, nous avons peu d'échecs. »* Le « process » de sélection est très long chez MC DONALD'S, il dure presque un an. *« Nous le voulons long pour que les deux parties prennent réellement le temps de la réflexion. Il se divise en deux parties. La première est constituée d'une série d'entretiens dont un avec le P.D.G. Ainsi, notre décision est collégiale. Le candidat effectue par la suite un stage de quelques jours en restaurant. Nous évaluons alors ses aptitudes à baigner dans ce milieu qu'il ne connaissait pas mais dans lequel il va vivre pendant 20 ans ! Il n'y a rien de tel qu'une immersion pour comprendre le quotidien d'un commerçant. Au terme de sa formation qui dure entre 6 et 9 mois, le candidat aura acquis des automatismes. »* Le profil du candidat est bien ciblé. *« L'aspect financier n'est pas le plus important. Il faut apprécier la motivation du candidat et sa volonté à construire une carrière. Nous recherchons de vrais managers qui auront entre 40 et 50*

personnes sous leurs ordres. » Et le partenariat entre le franchisé et le franchiseur est ici particulièrement important, puisque l'enseigne pratique la location gérance. C'est d'ailleurs elle qui propose une zone de chalandise à son franchisé. Des zones qui ne cessent de s'étendre sur le territoire. « Ca fait 25 ans qu'on est sur le marché français. On est passé de 25 à plus de 1000 restaurants. Au début personne n'y croyait, explique Patrick Frot, directeur de l'immobilier de MC DONALD'S. Nous avons mis en place une équipe de développeurs qui rencontrent les décideurs locaux. Nous sommes encore loin de la maturité ! » La chaîne vise désormais des villes moyennes de 35 000 habitants. « Quand on s'implante dans ces nouveaux emplacements les restaurateurs traditionnels s'opposent à notre arrivée, mais ils se rendent vite compte que nous sommes une locomotive et que leur chiffre d'affaires augmente aussi ! Une ouverture, c'est toujours une angoisse car il faut que l'alchimie se fasse. Mais ça fait 10 ans que l'on travaille avec l'INSEE et qu'on fait des études de marché très poussées pour éviter les échecs. Au bout du compte, nous en avons peu connu. »

« Un tableau de bord pour le franchiseur. »

Fournir aux réseaux les outils qui leur donnent les meilleures chances de réussir, tel est l'objectif d'AGT. « Il est difficile d'homogénéiser les informations d'un réseau, explique Lionel Boudoussier, P.-D.G. d'AGT. Nous avons donc mis au point un « tableau de bord » qui permet de mesurer les obligations du franchisé dans un réseau, la performance des points de vente et d'en tirer des bilans dès les premiers mois. » Ce tableau de bord replace chaque point de vente dans une stratégie globale. « Chaque partenariat est différent. Chaque réseau a une politique différente et des financements divers. Mais chacun peut, grâce à ces outils, mesurer la rentabilité de chaque produit ou de chaque poste. Malgré les différences de ressources en information des réseaux, nous sommes capable d'établir un vrai tableau de bord pour le franchiseur. Un outil qui lui permet de mieux discuter avec son franchisé parce qu'il a les données en main. Par ailleurs, des intervenants extérieurs peuvent également s'appuyer sur le système d'information que nous avons mis en place pour réaliser au mieux leurs interventions. Un animateur aura par exemple plus d'efficacité sur le terrain avec cet outil. » AGT assure à ce jour l'information de 2500 points de vente pour 20 réseaux nationaux.