

LE POIDS DE L'ACTUALISATION SEMBLE DÉTERMINANT

Entre franchise et affiliation le choix dépend du produit

Pour choisir la formule de construction de leur réseau — franchise pure ou commission-affiliation —, les enseignes textiles prennent en compte de plus en plus le type de produit qu'elles distribuent.

Le paysage du partenariat dans le commerce de l'habillement a été bouleversé ces dernières années par l'arrivée de la commission-affiliation. La formule permet au fournisseur de rester propriétaire du stock et donc de le gérer. Dans la foulée d'Etam, les enseignes *Caroll*, *Jennyfer* ou encore l'espagnol *Mango* ont franchi le pas. *Kookaï* s'y essaye également. *Catimini* réfléchit actuellement à la question.

Derrière cet engouement se profile en fait la question du financement des stocks. Avec l'affiliation, le commerçant n'en supporte plus la charge. La gestion est en effet assurée par le fournisseur. Le système a de quoi séduire, puisqu'il permet, grâce à un outil informatique performant, de gérer quotidiennement l'apport de nouveaux produits dans le stock, et donc de livrer l'affilié au jour le jour selon ses besoins.

La formule nécessite cependant de lourds investissements. La marque qui décide d'appliquer l'affiliation doit se procurer un service informatique adéquat. *Caroll*, qui a décidé d'affilier ses franchisés en juillet 1994, a ainsi investi environ 8 millions de F. L'enseigne, qui loue le matériel informatique à chaque affilié pour environ 10.000 F par an, dispose tous les jours de la remontée des ventes par référence, taille et coloris. «*Nous avons aussi mis en place une plateforme à Pithiviers pour accueillir notre stock central. Au total, nous avons investi 25 à 28 millions de F pour passer à la commission-affiliation*», estime Philippe Cardon, directeur général de *Caroll*. Selon lui, le jeu en vaut la chandelle. Grâce au circuit court, les ventes ont augmenté et le volume global du stock a diminué.

Pour *Jennyfer*, l'investissement aurait été moindre. «*Nous possédions déjà un outil de gestion des stocks grâce à nos trente-cinq succursales. Par conséquent, pour nous, le passage à l'affiliation n'a pas modifié la donne*», explique Régis Macquet, responsable du développement de la marque qui compte onze affiliés. L'affiliation serait donc plus aisée pour les marques ayant déjà une expérience de succursalistes.

Pourtant, selon de nombreux fournisseurs, le facteur déterminant du choix de la stratégie n'est pas uniquement une affaire de coût ou de financement du stock, mais plutôt une question de positionnement sur le marché. Ainsi, contrairement au prêt-à-porter féminin jeune, les enseignes qui n'éprouvent pas de grands besoins de renouvellement rapide d'offre délaissent l'affiliation. C'est le cas par exemple de *Weinberg*. «*Nous fonctionnons en franchise classique car nous n'éprouvons pas le besoin de faire autrement*», explique Jacques Richebois, directeur général de la marque, qui compte une cinquantaine de franchisés. *Nous commandons aujourd'hui le tissu, il n'arrive qu'en septembre-octobre, et les clients reçoivent les produits finis au printemps 1998*. Inutile donc de posséder un système d'actualisation forcée. Une argumentation également avancée chez *Weill-Paris* et *Status*.

Vittorio Orebi, pour *Electre*, partage le même point de vue : «*Nous n'avons pas vocation à fonctionner en circuit court. Le système d'affiliation ne s'adapterait pas à nos*

PHILIPPE CARDON, DIRECTEUR GENERAL DE CAROLL. «L'affiliation évite les conflits entre le fournisseur et le commerçant à propos des stocks».



produits un peu «couture», élaborés à partir de tissus spéciaux, souvent exclusifs». Ses vingt-deux franchisés commandent donc quatre à six mois à l'avance.

Si les adeptes de la franchise classique avancent, peu ou prou, les mêmes arguments, leurs méthodes diffèrent. Certains, comme *Status* ou *Electre*, ne reprennent pas les invendus en fin de saison. En revanche, *Catimini* les reprend, avec une décote de 20%, contre 50% pour *Weill*. Cette dernière enseigne participe d'ailleurs aux frais de publicité jusqu'à 2% du chiffre d'affaires, et règle la moitié des travaux d'installation du magasin franchisé. *Catimini* préfère mettre à disposition un architecte et organiser une fête pour l'inauguration, avec le renfort d'une fanfare !

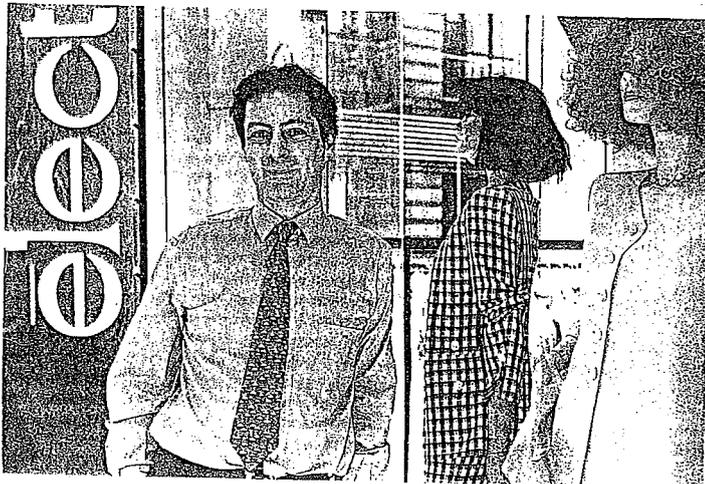
Mais *Catimini* pourrait changer ses habitudes. Marc Lucian, son directeur commercial, avoue que, «*comme tout le monde, Catimini réfléchit*» à la mise en place éventuelle d'affiliés. Le système de gestion des stocks est testé en ce moment dans les succursales. «*Cela pourrait être l'une des solutions pour accroître la progression du chiffre d'affaires*», reconnaît Marc Lucian.

La réflexion menée chez *Catimini* prouve bien que la commission-affiliation séduit. Philippe Cardon, chez *Caroll*, en est convaincu. «*L'affiliation évite les conflits entre le fournisseur et le commerçant à propos des stocks. Nous restons propriétaires de la marchandise et nous livrons au millimètre. Le franchisé ne peut pas nous reprocher de trop livrer et de précipiter sa perte. Mais surtout, grâce à l'outil informatique, nous avons une vue du marché à la fois globale et locale*».

Dans ce système, le fournisseur sait mieux que le commerçant ce qui se vend ou non à un moment donné. Il peut donc ajuster les livraisons quasiment en temps réel. Consé-

quence directe : pour *Caroll*, les clients sont approvisionnés chaque jour selon leurs besoins à partir d'un stock central. Pour Philippe Cardon, l'affilié a ainsi constamment «un stock parfait». Du coup, *Caroll* a affilié tous ses anciens franchisés : le groupe en compte 95 pour autant de succursales. L'affilié est rémunéré par une commission qui évolue (comme pour les autres enseignes) entre 35 et 40% du chiffre d'affaires hors taxes. «*Cette commission est linéaire, elle lui permet de gagner autant en pleine saison qu'en période de soldes. Globalement, il touche autant que lorsqu'il était franchisé, les soucis de gestion de stock en moins*», estime Philippe Cardon. Preuve de la réussite, nous

VITTORIO OREBI (ELECTRE). «Le système de l'affiliation ne s'adapterait pas à nos produits d'esprit «couture»».



entamons notre 34^e mois consécutif sans un seul impayé de la part de nos commerçants !»

Jennyfer est tout aussi satisfait de la commission-affiliation. «*C'est la tendance actuelle pour le commerce de l'habillement*», affirme Régis Macquet. Ce n'est pas le système parfait mais c'est le plus efficace. Pour preuve, «un ex-franchisé, avec 5.000 pièces en magasin, se plaignait d'un stock trop lourd; aujourd'hui, affilié, il en réclame davantage».

La satisfaction règne donc chez les enseignes adeptes de l'affiliation. Pourtant, quelques-uns avouent que le système peut provoquer une certaine frustration chez le commerçant. La formule repose, en effet, sur une stricte séparation des tâches entre fournisseur et affilié. Comme l'explique Régis Macquet : «*A chacun son métier. Nous produisons et nous gérons les stocks, et le commerçant, lui, se contente de vendre*». Et Philippe Cardon de renchérir : «*Nous ne demandons jamais l'avis de l'affilié sur la qualité, la quantité ou le type des modèles que nous lui livrons*». Le commerçant regrette donc parfois de ne pas maîtriser complètement son métier. D'où, chez certains, selon Régis Macquet, «une perte d'identité personnelle en tant que chef d'entreprise».

Autre inconvénient qui pourrait entraver le développement de l'affiliation, l'absence de jurisprudence précise en cas de conflit. Pour M^e Olivier Gast, juriste spécialiste de la franchise, le danger vient d'un arrêt de la Cour de cassation du 3 mai 1995, concernant un franchisé *Bata*. «*La Cour avait, à l'époque, requalifié un contrat de franchise en contrat de travail*», explique M^e Gast. Cet arrêt pourrait peut-être un jour s'appliquer à l'affiliation.

«*La Cour de cassation s'est appuyée sur l'article L. 781-1 du code du travail*», précise l'avocat M^e Olivier Deschamps. Les conditions y sont très claires. Si le commerçant est fourni «*exclusivement ou presque exclusivement par une seule entreprise*», s'il exerce sa profession «*dans un local fourni ou agréé par cette entreprise*», et s'il travaille «*aux conditions et prix imposés par ladite entreprise*», alors le contrat de travail s'applique au commerçant.

Il suffirait, pour éviter pareille requalification, de trouver «certaines solutions, notamment dans la gestion», comme le pense M^e Gast. Ou par exemple, comme le suggère M^e Deschamps, de «laisser un peu de latitude au commerçant dans l'agencement de son local». Pour Philippe Cardon, la solution est encore plus simple. Il ne tient qu'aux marques «d'éviter les brouilles avec les commerçants, notamment en gérant au mieux les stocks, et en intervenant dès les premières baisses de ventes». Un conseil valable pour toutes les formes de partenariat.

STÉPHANE GETTO ●