

L'INTERNATIONALISATION DES CHAINES BUTE SUR MAINS OBSTACLES

L'EUROPE DE LA FRANCHISE EST ENCORE A FAIRE

La franchise elle aussi vit à l'heure de l'internationalisation. Nombre de chaînes françaises ont déjà entrepris de se développer hors des frontières; le Salon de la franchise consacrer cette évolution en organisant en son sein et pour la première fois un Symposium international de la franchise. Le Journal du Textile fait le point sur les caractéristiques et le poids économique de la formule en Allemagne et en Grande-Bretagne. Ainsi qu'en livrant les témoignages de franchiseurs français qui ont déjà traversé les frontières.

SOUPLASSE, pragmatisme et opportunisme. Généralement considérées comme des conditions de la réussite dans le prêt-à-porter, ces règles font figure de Tables de la Loi en matière de stratégie d'exportation des chaînes de franchise. Sans interdire pour autant aux enseignes de se fixer un cap qui voit l'Europe promue au rang de bassin d'expansion naturel. Tout est possible au-delà. En termes de choix de la formule juridique d'abord : filiale à 100%, joint-venture, masterfranchise... Ou encore en termes de calendrier d'implantation dans les différents pays : les décisions sont souvent subordonnées à la découverte du «bon» partenaire local, ou supposé tel. Et la fascination exercée par les Etats-Unis et le Japon amène parfois à bouleverser les plans les mieux établis. Pas toujours avec raison. Reste un constat plutôt optimiste : «Le prêt-à-porter et les cosmétiques figurent parmi les secteurs les plus actifs à l'exportation», observe Chantal Zimmer-Hélou, délégué général de la Fédération française de la franchise.

Quelques chiffres issus du Guide de la franchise du *Journal du Textile* tendent à conforter cette observation : sur les 22 enseignes françaises comptant plus de 100 unités, 20 sont présentes à l'étranger. Seules manquent à l'appel *New Baby*, issue il est vrai d'une organisation de type groupement, et *Prénatal*. Encore ce développement hors des frontières connaît-il des stades très différents, de *Kiosk* (2 boutiques annoncées à l'étranger), *Z* (5 unités aujourd'hui) ou *Devernois* (sept magasins), à *Phildar* et *Pingouin* (plus de 1.000 points de vente chacun), en passant par

Caroll (une centaine) ou *Rodier-Femmes* (plus de 250). Si l'on se limite aux chaînes comprises entre 40 et 100 unités, une quarantaine dans le Guide de la franchise, la proportion des «exportateurs» descend à environ deux tiers.



Pierre Bruhin (Fil à Fil) : «L'essentiel est d'avoir une mentalité d'Européen».



Eric Saiz (Caroll) : «Le partenaire étranger doit être leader sur son marché».



Claude Nègre (Link) : «Un a chaîne ne peut s'exporter que si elle est très forte dans son propre pays».

L'ouverture de magasins à l'étranger relève plus parfois, pour les chaînes de moyenne importance, d'opportunités que d'une réelle volonté : «Les trois franchises Infinitif de Düsseldorf, Beyrouth et Bruxelles ont été ouvertes par d'anciens clients multimarques qui souhaitaient s'assurer l'exclusivité de la marque dans leur ville», explique Edmond David, responsable du développement chez le fabricant.

Mais dans la foulée, ce dernier concède que l'exploitation «est plus difficile qu'on le

pensait, notamment pour des problèmes de notoriété». Une implantation à grande échelle exige donc une démarche plus construite. Une batterie d'études préalables en particulier. Alain Manoukian dispose ainsi d'un «service interne chargé d'établir un canevas des obligations juridiques, des contraintes administratives, concernant le port...», explique Laurent Convert, coresponsable (avec Ariane Barret, Lisette Van Leuwen et Christophe Favre) du développement à l'étranger du franchiseur. Notre cabinet d'avocats y ajoute le contrat de travail-type dans le pays d'accueil, ainsi qu'une synthèse des réglementations et jurisprudences en matière de droit du travail. Nous faisons enfin appel à des bureaux d'études pour connaître les particularités en matière fiscale».

Les livres levés par ces études sont souvent loin d'être négligeables : c'est ainsi qu'en Italie, «le droit d'exercer une activité de détaillant est soumis à l'obtention d'une licence, décernée au niveau municipal, et pour un secteur d'activité donné», explique Chantal Zimmer-Hélou : un magasin désireux de vendre du prêt-à-porter et des chaussures devra obtenir deux autorisations, et ainsi de suite». «Aux Pays-Bas, un commerçant ne peut ouvrir boutique sans avoir obtenu un diplôme attestant de ses capacités», reprend Laurent Convert. L'avocat Olivier Gast souligne quant à lui les difficultés rencontrées parfois pour rapatrier les royalties : «Le transfert est totalement libre dans la plupart des pays occidentaux, explique-t-

adapté ? Pierre Bruhin et Jean-Loup Tepper répondent clairement par la négative : «L'émergence de socio-styles au niveau international permet de servir dans chaque pays le même créneau de clientèle avec un produit, un prix, et un look de magasin inchangés», affirme le patron de *Fil-à-Fil*. Plus nuancé, le directeur du développement de *Caroll*, Eric Saiz, explique que «la base, c'est-à-dire la partie basique de la collection et la publicité, sont conservées, mais que les partenaires locaux ont la possibilité d'ajouter dans les magasins une petite partie de production propre», fabriquée localement sous le contrôle de *Caroll*, ou directement par le franchiseur.

Appuyé sur son expérience en Belgique (3 magasins) et en Italie (2 unités), Jacky Simon n'est pas loin de faire une réponse de Normandie : «Le marché belge est proche de la France et ne nécessite pas d'adaptation particulière, alors que l'Italie réclame un produit spécifique». Quant au conseil Claude Nègre, représentant en France du cabinet japonais *Link Consulting Associate*, qui publie ces jours-ci un ouvrage sur «la masterfranchise», il distingue les adaptations de forme, «par exemple le fait pour *Mac Donald* de servir ses hamburgers avec de la sauce au soja au Japon», et les modifications de fond, «qui vont alors sortir du cadre de la franchise».

Le mirage américain

Au rang des premières figurent évidemment les différences de conformations d'un pays à l'autre. «Notre démarrage en Norvège est plutôt lent», concède Jean-Loup Tepper, *Kookaï* ayant abordé les grandes femmes scandinaves avec le même produit qu'en France... et son principe de taille unique. Aux Etats-Unis, Alain Manoukian s'est heurté de son côté à un problème de prix : après des débuts difficiles, le fabricant de maille a renoncé à importer son produit de France, et reporté la production sur Hong Kong. Plus anecdotique, Laurent Convert relève qu'il «est inutile de chercher à vendre de l'orange aux Hollandais, car c'est la couleur de la reine».

Reste enfin le choix d'une structure juridique pour aborder le marché. *Kookaï*, qui «a une organisation trop légère pour implanter des filiales», commence par tester ses partenaires en signant une franchise pour un ou deux magasins. Si l'expérience s'avère concluante, le franchiseur de la rue Réaumur leur accorde alors une masterfranchise. Exception faite des Etats-Unis, où elle est présente dans une joint-venture, et du Japon, où elle a signé une licence, *Caroll* a également choisi l'option master. «Le partenaire, individu ou société, doit avoir une excellente connaissance de la distribution de prêt-à-porter dans son pays», souligne Eric Saiz. Claude Nègre y ajoute la nécessité «d'avoir une surface financière suffisante pour soutenir les investissements nécessaires au développement de la marque».

Quant à Alain Manoukian, il a préféré monter ses propres cellules de développement. En Espagne, en Italie, en Suisse, à New York et au Danemark (pour l'ensemble de la Scandinavie), le franchiseur entretient ainsi une équipe de trois personnes : un «développeur», un commercial chargé de faire le lien entre ce dernier et le siège, et une chargée de relations publiques. «L'implantation démarre toujours par l'ouverture d'un magasin en propre», indique Laurent Convert.

Mais si de manière générale le choix masterfranchise ou filiale apparaît relativement ouvert en Europe, Pierre Bruhin est beaucoup plus catégorique concernant les Etats-Unis : s'il est bon d'avoir un autochtone dans son tour de table «celui-ci ne doit jamais être majoritaire», insiste le patron de

il : Amérique du Nord, Australie, Nouvelle Zélande... et Europe, à l'exception de la Grèce. En revanche, dans la plupart des pays en voie de développement, la possibilité de rapatrier les royalties est soumise à autorisation du gouvernement, au vu du contrat de franchise». La démarche est loin d'être purement formelle : il a fallu à l'avocat une longue année de négociation avant d'obtenir des Taïwanais le feu vert pour son client *Free Time*.

Faut-il adapter le produit à chaque pays ?

Au chapitre «aspects pratiques», le fondateur et animateur de *Fil-à-Fil* Pierre Bruhin ajoute encore la nécessité d'une étude de logistique : «A partir du moment où on a un mental d'Européen, il n'est pas plus compliqué d'ouvrir à Hambourg qu'à Yesou», affirme-t-il. Avant d'expliquer, en accord parfait avec le directeur du développement de «Z», Jacky Simon, que n'importe quelle ville en Europe peut être livrée en 48 heures ou 72 heures. «Mais l'organisation des livraisons doit être étudiée, avec un examen sérieux des différents transporteurs».

Encore ces différents éléments matériels supposent-ils au préalable que la collection «tienne le coup» dans le pays choisi. Jean-Loup Tepper, l'un des associés de *Kookaï*, et Laurent Convert soulignent la valeur de test du comportement du produit en diffusion. «Commencer par le circuit multimarques est pour nous une règle», indique le premier. C'est alors que se pose la question de fond : le concept doit-il, ou non, être

LA F.F.F. MULTIPLIE SES MISSIONS D'EXPLORATION A L'ETRANGER

«Lors de la mission export à Singapour organisée en décembre dernier par la Fff, l'une des enseignes a dû annuler sa participation à la dernière minute : tous ses documents commerciaux étaient rédigés en français, et elle n'avait préparé aucune traduction en anglais». Rapportée par l'un des participants au voyage, cette anecdote est significative du manque de réalisme dont souffrent encore certaines chaînes désireuses de s'exporter. Cette difficulté a amené ces derniers mois la Fédération française de la franchise à multiplier les voyages d'exploration hors des frontières. Après l'Allemagne au début mars figurent par exemple au programme 1989 le Canada (mai), l'Espagne et le Portugal (juin), l'Italie (novembre)

ou encore une deuxième mission à Singapour.

Au cours de ces voyages, les participants rencontrent un certain nombre d'institutions dont dépend la configuration du paysage commercial local (banquiers, promoteurs...) ainsi que quatre à huit partenaires potentiels en moyenne.

«Nous aimerions enrichir ce programme par l'organisation de réunions de préparation destinées à indiquer aux participants les principales caractéristiques des pays qu'ils vont visiter», indique Chantal Zimmer-Hélou, délégué général de la Fff. Dans leur forme actuelle, les missions à l'étranger attirent en moyenne une dizaine de franchiseurs.

Suite page 35 ■■■