

La parfumerie sélective a découvert la franchise il y a quatre ans, avec Thelem et ses enseignes Process Blue et les Terianes. Le succès de Thelem a fait la pub de la franchise, et certains ne sont pas loin de penser qu'elle pourrait bien être la voie d'avenir des commerçants indépendants. Enquête sur les avantages et les inconvénients d'un système qui commence à faire des émules.

C'est un gros vaisseau bleu, lumineux, clair, où les produits sont soigneusement classés par catégories, dans une ambiance un peu futuriste, avec des vitres, du bois. Une grande boutique, avec des prix bas, des allées larges pour rassurer des consommatrices plus familières des linéaires d'hypermarchés que des discussions d'esthéticiennes: d'ailleurs elle est ancrée à l'abri d'un centre commercial, au Mans. Aux quatre coins de la France, à Nantes, à Avignon, à Châteauroux, dans la région parisienne, des bulles azur toutes semblables éclosent les unes après les autres, à un rythme soutenu. Déjà 35 boutiques qui arborent avec fierté la bannière Process Blue: 35 parfumeurs-détaillants, qui se sont lancés dans une expérience pionnière en France dans ce secteur de distribution (si l'on excepte Yves Rocher, dont les magasins ne vendent que des produits à sa marque): la franchise. Du point de vue de la cliente, il est impossible de reconnaître une franchise d'une

La boutique Process Blue à Ermont, dans le Val d'Oise

boutique appartenant à une chaîne à succursales. Toutes les deux se basent sur un concept bien défini, servi par une architecture intérieure et extérieure standardisée au détail près. C'est à l'intérieur du système que tout est différent:

Un suzerain et ses vassaux

Thelem (cinq associés qui ont imaginé Process Blue et les Terianes, deux concepts bâtis sur la franchise) est le premier réseau à avoir tenté l'aventure en 1992. Quatre ans après, leur succès fait des émules et d'autres réseaux de franchise ont vu ou vont voir le jour. Pourtant, la franchise fait encore figure d'épouvantail pour bon nombre de détaillants sélectifs. Le point sur les avantages et les inconvénients de ce système encore méconnu.



Les cinq associés de Thelem, de gauche à droite: Christian Choloux, Edgar Pelhate, Catherine Bensch, Charles Girounes et Patrick Tardif. Thelem sert aujourd'hui de modèle aux nouveaux franchiseurs

La franchise, c'est une méthode de collaboration entre deux entreprises, le franchiseur et le franchisee, basée sur l'exploitation d'un concept, c'est-à-dire une enseigne commune, une transmission de savoir-faire et des produits et services (comme la formation). « La franchise, c'est un suzerain et ses vassaux, ou une locomotive et ses wagons », décrit M^e Olivier Gast, avocat spécialiste de la franchise, auteur de nombreuses publications sur ce thème et artisan du contrat de franchise de Thelem. L'intérêt pour les franchisees est triple: ils bénéficient de la

notoriété de l'enseigne et donc de la communication faite autour, ils bénéficient d'une logistique qu'ils ne pourraient pas avoir seuls et enfin d'un transfert de savoir-faire. « puisque le franchiseur se doit de leur donner un avantage compétitif », explique Chantal Zimmer, délégué général de la Fédération française de la franchise (FFF). Ces avantages ont bien évidemment un coût. C'est la raison pour laquelle le franchisee paye un droit d'entrée (fixé à 55 000 F pour Process Blue, par exemple), une redevance de fonctionnement (1,5 % du chiffre d'affaires

Les garanties du franchisé

Depuis 1989, la loi Doubin (sur le commerce associé) encadre la signature d'un contrat de franchise pour permettre au candidat franchisé de se faire une idée précise de l'enseigne qu'il souhaite rejoindre, avant tout engagement financier, et limiter la tentation pour le franchiseur d'embellir la réalité. Cette loi exige que soient divulguées au candidat un certain nombre d'informations (dont le contenu est fixé par décret) 20 jours avant la signature définitive. Ce document d'informations précontractuelles (dit document Doubin) contient notamment le bilan, les points de ventes du réseau, ceux qui en sont partis, les caractéristiques du franchisé type, un certain nombre d'indications juridiques qui permettent au franchisé de signer en toute connaissance de cause.



La parfumerie Beauty Success d'Evreux dans l'Eure

hors-taxe chez Process Blue, ce qui comprend notamment l'adhésion à la centrale de référencement qui gère les accords commerciaux) et enfin une redevance de publicité (2 % du chiffre d'affaires hors taxe). Ce fonctionnement permet un effet de levier particulièrement efficace. Plus le nombre de franchisés augmente, plus le budget publicitaire augmente. Or, plus il y a de publicité, plus il y a de clients. Et donc plus le chiffre d'affaires augmente, ce qui permet d'accroître encore le budget publicitaire... « Peu de gens comprennent ces phénomènes de leviers, qui sont la véritable ingénierie des réseaux », commente M^e Olivier Gast. Mais certains trouvent que la franchise est bien chère pour le franchisé. « Il faut comprendre que Thelem a investi plusieurs mil-

lions de francs pour ouvrir un site pilote et valider le concept. C'est un raisonnement industriel qui entre dans le commerce de détail : investissement et amortissement. Le franchisé ne prend pas les risques de la création et achète un système qui a déjà fait ses preuves », explique M^e Olivier Gast. En plus de ce coût, il ne faut pas oublier que le franchisé est un investisseur, qui doit pouvoir injecter plu-



M^e Olivier Gast : « Il faut que le franchiseur impose sa loi mais cela ne peut marcher que si le franchisé gagne sa vie »

sieurs millions de francs parfois pour l'achat d'un commerce et son aménagement, ou la transformation totale d'un commerce existant.

L'indépendance dans l'interdépendance

Le franchisé, outre sa contribution financière au fonctionnement du réseau de franchise, s'engage à honorer un certain nombre de règles, au premier rang desquelles se situe le respect du concept. Il se coule dans un moule et n'a plus le choix de la couleur de sa moquette ou de l'agencement de son point de vente. « Il doit absolument tenir sa promesse, sinon il y a tromperie et il crée du tort à tous les autres franchisés. Le rôle du franchiseur est de garantir la pérennité du concept : il a à sa disposition les moyens de faire appliquer son concept, et cela peut aller jusqu'à l'éviction du réseau », explique Chantal Zimmer (FFF). Outre ce devoir impératif, s'ajoutent l'obligation d'ouvrir son magasin en harmonie avec les horaires du centre commercial où il est souvent situé (parfois sept jours sur sept) mais surtout celui d'envoyer son personnel en formation continue. « La formation, c'est une des pierres angulaires de notre concept », explique Catherine Bosch, dg de Thelem. « Les équipes de ventes doivent couper le cordon ombilical avec la parfumerie d'autrefois. Outre la formation initiale, les équipes doivent constamment se remettre à niveau car les bonnes équipes font les bons magasins ». Bref, le franchisé a la couleur d'un commerçant indépendant, mais il ne l'est plus complètement. Ses intérêts sont étroitement entrelacés avec ceux de son franchiseur et de ses homologues franchisés. « La franchise, c'est l'indépendance dans l'interdépendance »,

résume Chantal Zimmer. « Il faut que le franchiseur impose sa loi mais cela ne peut marcher que si le franchisé gagne sa vie », ajoute M^e Olivier Gast. « Il bénéficie pour cela d'une sur-rentabilité, qu'il n'aurait pas s'il était resté indépendant. C'est cette sur-rentabilité, parfois importante, qui lui permet de rémunérer son franchiseur ». Mais que se passe-t-il si la sur-rentabilité n'est pas au rendez-vous ? « Si un franchisé ne marche pas, nous mettons tout en œuvre pour relancer la machine. Notre animateur de réseau va voir quel est le problème, nous réinjectons de la pulvérisation s'il le faut, etc. Nous avons une obligation de résultat », affirme Catherine Bosch. Effectivement, les tribunaux sanctionnent des franchiseurs un peu légers, comme l'a montré un récent arrêt de la Cour de cassation (du 30 janvier 1996) qui a reconnu la responsabilité du franchiseur dans la faillite d'un point de vente. Nova Meubles, franchisé de But, a obtenu 20 MF d'indemnités, parce qu'il avait réalisé 30 % de ventes en moins que celles fixées par le budget prévisionnel du franchiseur. Thelem est l'exemple même de la réussite sur le terrain. D'ici la fin de l'année, une centaine de magasins seront ouverts aux enseignes Process Blue ou les Terianes, pour un objectif visé de 250 magasins environ à terme. Le chiffre d'affaires fin 1995 était de 300 MF environ et devrait tourner autour de 400 MF pour 1996. A fin mai, les magasins Process Blue existants étaient en progression de plus 15 % en moyenne par rapport à la même période de l'année dernière. En 1995, les boutiques Teriane (concept parfumerie traditionnelle, avec service et conseil) ont vu leur chiffre d'affaires grimper de + 4,5 % en 1995 (par rapport à 1994, en comparant des magasins existants à périmètre équivalent), alors

Ne devient pas franchisé qui veut

Parce que la force d'une chaîne réside dans la force de son maillon le plus faible, le choix des franchisés est loin d'être laissé au hasard. Ils sont triés sur le volet, selon des critères stricts. Thelem refuse chaque mois plus d'une dizaine de candidatures, dont certaines très avancées. Dans un autre domaine, Geneviève Lethu, dont la marque d'arts de la table est célèbre, ne retient qu'une vingtaine de candidatures sur plus de 1 000 par an. Premier critère : la capacité d'investissement. Le franchisé doit pouvoir avancer les fonds pour l'achat et l'aménagement d'une boutique. Si la boutique existe déjà, elle doit avoir la taille du concept ou pouvoir être agrandie, et surtout être bien située. Pour Process Blue, c'est le centre-ville ou le centre commercial, et pas dans n'importe quelle ville. Il faut pouvoir drainer un nombre suffisant de clients. Mais le critère le plus important, c'est l'état d'esprit du futur franchisé. « Ce n'est pas uniquement une question financière », explique Catherine Borsch (Thelem). « Nous voulons des gens qui s'impliquent et adhèrent à notre concept. Une franchise ne fonctionne que si c'est un réseau à part entière. Nous devons être vigilants pour que nos partenaires soient fiables à long terme ».

que la profession affichait un recul global pendant la même période. Des chiffres qui séduisent bon nombre de parfumeurs détaillants, comme l'avoue Monique Séguin, franchisée de Nantes. « J'aurais préféré continuer à exercer mon métier de façon traditionnelle, en chouchoutant les habituées et sans devoir le samedi me soucier plus de réassortir mes rayons

que de prodiguer des conseils. Mais il faut aller dans le sens des affaires », explique cette détaillante qui a vingt-cinq ans de métier. Les chiffres sont parlants. La fréquentation a plus que doublé par rapport à son précédent magasin installé dans la même galerie marchande, avec un chiffre d'affaires de 9 MF par an. Thelem, si décrié au moment du

lancement de sa franchise, se met à faire des émules. Les groupements de parfumeurs, qui ont vu le jour il y a une dizaine d'années, commencent à se rendre compte des limites d'une association au fonctionnement démocratique (un homme, une voix), très pénalisant dans un contexte de guerre commerciale.

Association de bienfaiteurs

« Le groupement n'a aucune efficacité car la décision est trop diluée, c'est une mosaïque ingérable », affirme Claude Poiriel, qui a vécu deux groupements avant de lancer avec cinq associés le réseau Beauty Success. Beauty Success se veut différent de la franchise, avec un contrat fait sur mesure dit de coopération commerciale, mais son fonctionnement présente de fortes similitudes avec celui de Thelem. Ses résultats aussi ont de quoi faire rêver. Le pilote Beauty Success, créé en 1994 à Albi par Claude Poiriel, a vu son chiffre d'affaires gonfler de plus 40 % en 1995 et les quatre premiers mois de 1996 sont tout aussi prometteurs : + 30 %. A Périgueux, c'est le même schéma qui s'est enclenché. Une parfumerie traditionnelle s'est agrandie pour se plier au concept Beauty Success. Son chiffre d'affaires est passé de 6 à 12 MF alors que dans le même temps, une parfumerie Marie-Jeanne Godard s'ouvrait. Pour l'ancien vice-président du groupement Préférence, « c'est

bien difficile de progresser quand 20 % tirent, 30 % sont là pour voir et les 50 % restants fichent tout par terre ». C'est aussi l'opinion de Christian Choloux, le président de Thelem, qui a été le premier à créer un groupement de parfumeurs il y a treize ans. l'ancêtre de Thelem. « C'est toujours le même petit noyau dynamique et bénévole qui tire la charrue, et le bénévolat a ses limites », estime-t-il. Une analyse qui a certainement pesé dans le choix récent de Michel Arnal d'opter définitivement pour la franchise (voir encadré Ego). « Le groupement est un bon moyen de survie, la franchise un bon moyen de développement », confiait-il début juin. « Thelem a l'avantage d'être le premier et le seul pour l'instant. C'est un bon modèle. Il est logique que nous nous positionnions sur ce créneau, pour innover ». De là à tirer de la réussite de Thelem et de Beauty Success des enseignements généraux sur l'avenir radieux de la franchise, il n'y a qu'un pas que ses défenseurs n'hésitent pas à franchir. « Regardez dans des secteurs comme la coiffure. La franchise, sous l'impulsion de quelques leaders comme Jean-Louis David, Jacques Des-sange ou Jean-Claude Biguine, a modernisé tout un réseau pour mieux répondre aux besoins des consommateurs », avance Chantal Zimmer. « Le marché de la distribution en parfumerie est en plein bouleversement. La franchise permettrait à bon nombre de

commerçants installés de continuer à vivre, de faire face à la concurrence ». Pour Olivier Gast, le problème se pose aussi en terme de survie. « Il s'agit d'un combat entre le



Beauty Success : le goût de la franchise et le même type de fonctionnement

Les associés de Beauty Success (de gauche à droite : Pascale et Béatrice Piot, François et Marc Juric, Jackie et Louise Piot (debout), Claude et Christiane Poiriel (assis), Georges et Lucienne Juric (debout), Marie-Claude Dapra (assise), Nicole et Philippe Georges et Jean-Pierre Dapra (assis))



commerce de détail et la grande distribution, un vrai rouleau compresseur. Or, aujourd'hui, le commerçant indépendant meurt, tous secteurs confondus. La concurrence se fera entre chaînes. La chaîne a un avenir brillant, car c'est le meilleur outil contre la grande distribution. Et sans la franchise, c'est la mort du commerce indépendant organisé ». Mais la franchise a aussi ses détracteurs, qui détestent l'idée d'être pieds et poings liés à un franchiseur tout puissant. Danièle Dumoulin, présidente du groupement Préférence, est de

ceux-là, avec des arguments qui ne doivent pas laisser indifférents nombre de détaillants. « J'espère bien que demain, la mode de la franchise sera passée. C'est triste et horrible de voir les centres-villes s'uniformiser, il n'y a plus d'individualité », déplore Danièle Dumoulin, qui n'envisage pas une seconde de transformer son groupement en franchise. « La parfumerie traditionnelle est un pôle d'attraction important dans un centre-ville. Nous pensons que nos enseignes doivent garder leur personnalité et ne surtout pas se standardiser.

Acte de naissance d'Ego



Claude Chardin (en haut) et Michel Arnal se lancent dans l'aventure de la franchise

Une nouvelle franchise vient de naître dans l'univers de la parfumerie. Raison sociale : Michel Chardin SA ; enseigne : Ego ; dirigeants : Claude Chardin et Michel Arnal ; domicile : rue Alan Seeger à Biarritz ; concept : libreaccès conseil sur une surface de 150 à 300 m² ; implantation prévue en France et à l'étranger. Claude Chardin et Michel Arnal viennent de poser les fondations d'une nouvelle aventure. Le premier est un pro de la franchise (qu'il a pratiquée dans le bricolage), le second apporte toute son expérience de parfumeur et d'animateur de réseau. « Les parfumeurs ont toujours choisi entre traditionnel et libre-service.

Ego occupe le créneau médian du libreaccès assisté, une offre qui correspond aujourd'hui aux attentes de 80 % de la clientèle », explique Michel Arnal. Les ambitions affichées sont claires : en ouvrant 2 à 4 magasins par mois, devenir le leader de la parfumerie franchisée fin 1998. Le cahier des charges semble simple : la choix du sélectif, qui n'empêchera pas, selon la superficie et la parapharmacie ; l'option nette et claire des cabines de soin ; de nombreuses conseillères de vente ; une politique commerciale ajustée à l'environnement ; une communication qui fasse « de chaque ouverture, un événement ». Les règles de base ? Un droit d'entrée de 50 000 F, une participation aux frais de fonctionnement de 1,5 % du CA et au budget de la communication. Comme pour toute franchise qui se respecte, les points de vente seront en tous points conformes au magasin-terrain qui naîtra fin septembre à Biarritz.

Les dix commandements du franchiseur et du franchisé, selon la Fédération française de la franchise

Franchiseur

- ① Des capitaux nécessaires tu disposeras.
- ② Une étude de marché tu feras.
- ③ Une marque tu protégeras.
- ④ Ton concept tu expérimenteras.
- ⑤ Ton savoir-faire et ton image de marque tu développeras.
- ⑥ L'article premier de la loi Doubin tu respecteras.
- ⑦ Le code de déontologie tu appliqueras.
- ⑧ Les franchisés tu sélectionneras.
- ⑨ Le respect de l'image de marque tu contrôleras.
- ⑩ La pérennité du réseau tu assureras.

Franchisé

- ① Les contraintes du commerce tu connaîtras.
- ② Des capitaux suffisants tu disposeras.
- ③ Le système de la franchise tu apprendras.
- ④ De l'esprit de la franchise tu t'imprègneras.
- ⑤ Le code de déontologie tu intégreras.
- ⑥ Une étude des enseignes tu réaliseras.
- ⑦ En toute responsabilité tu signeras.
- ⑧ L'image de marque tu représenteras.
- ⑨ Le réseau tu respecteras.
- ⑩ Le consommateur tu satisfieras.

L'un de nos adhérents est la parfumerie Bouteille, à Cannes, qui a 100 ans. Beaucoup d'autres affaires ont ce type de notoriété, comme la parfumerie Debernard à Limoges, la plus ancienne de France ». Pour Danièle Dumoulin, le groupement Préférence, qui réalise 40 % de ses achats en centrale, « a aidé les gens à passer des caps difficiles, du fait de la solidarité ». Mais elle reconnaît que certains ont quitté Préférence, pour rejoindre des réseaux de franchise. Les critiques contre la franchise ne viennent pas seulement des groupements, mais aussi

des chaînes à succursales, avec des arguments résolument inverses. « La franchise, c'est intenable. Nous n'avons pas assez de pouvoir sur les franchisés », estime un opérateur d'une chaîne de parapharmacie, qui préfère garder l'anonymat. « Une fois que votre franchisé a appris votre savoir-faire, il n'a plus besoin de vous. La distribution moderne est un combat de titan. Il faut en avoir les moyens. Avec une franchise, on se développe très très vite. Mais à la fin, chaque franchisé est un boulet ». C'est pour contrer ce genre de critiques que les dirigeants de Thélem s'obligent à constamment faire évoluer leur concept. Ils viennent, par exemple, d'ouvrir à Angers un magasin de 400 m² avec un institut doté d'un concept spécifique Process Blue. Et ils voient plutôt d'un bon œil la création de réseaux de franchise concurrents. « Ça prouve qu'on a choisi la bonne voie », sourit Christian Choloux.

NATHALIE MOISSON

Il s'agit d'un combat entre le commerce de détail et la grande distribution. Et sans la franchise, c'est la mort du commerce indépendant organisé