

# La Tribune de l'entreprise

Dossier coordonné par Yan de Kerarguen

« La bonne moyenne est d'ouvrir cent franchises en trois ans. »

X (Olivier Gast, avocat à la Cour et consultant en marketing)

Page 35

## La franchise bouleversée par le commerce électronique

### RÉSEAUX

■ L'Europe, la relation « franchisé-consommateur », le commerce électronique, sont les nouveaux défis de la franchise.

La franchise a, cette année, trente ans, et est devenue en France la forme la plus organisée du commerce indépendant. Elle n'a plus à faire ses preuves, comme elle a dû s'y employer dans les années 80, bien que certaines zones d'ombres persistent. Exemples : les abus sur les commissions arrière. Au moment des travaux d'installation, certains franchiseurs arrivent à se mettre beaucoup d'argent de côté, sur le dos du franchisé et sans passer par le fisc.

Encore plus d'exigence sur le choix des partenaires franchisés et plus de rigueur sur la qualité et la clarté de l'offre, la majorité des franchiseurs misent sur la responsabilisation des franchisés qui ne sont plus de simples courroies de vente. L'éthique est passée par là. A la Fédération française de la franchise (FFF), on insiste sur le renforcement de la notion de réseau, dans le respect du code de déontologie.

D'autre part, le besoin de proximité pousse les réseaux à prendre en compte les questions posées par les franchisés. Cela se traduit par un effort porté sur la formation, l'information, l'assistance technique, le management participatif et l'animation. La syndicalisation croissante des franchisés, sous forme d'associations, a contribué à cet épanouissement.

Chacun s'accorde à penser que l'échange et la concertation président à la préservation des bonnes relations entre franchiseurs et franchisés. Il faut dire que l'avenir de la franchise n'est pas une simple promenade. « Il s'agit de faire naître et de nourrir (à hautes doses de savoir-faire et de confiance réciproque) de faire grandir et parfois de tailler, de transplanter ou de greffer un réseau constitué non seulement d'entités économiques, mais aussi de personnes », explique-t-on à la FFF. Le succès de certains franchiseurs a naturellement suscité des vocations parallèles. L'ap-

parition de réseaux dissidents, la création de nouvelles formules telles que la « commission-affiliation » ou certains concepts « clés en main » ont souvent abouti à des contentieux de concurrence déloyale.

**Investir le e-business.** Le souci du consommateur, la satisfaction client, est aujourd'hui une priorité, souligne-t-on à la FFF : « Il est temps maintenant d'ouvrir le chantier de la relation franchise-consommateur pour toujours mieux répondre aux attentes des consommateurs et à leurs évolutions, car après tout, c'est le partenaire le plus important ! », a

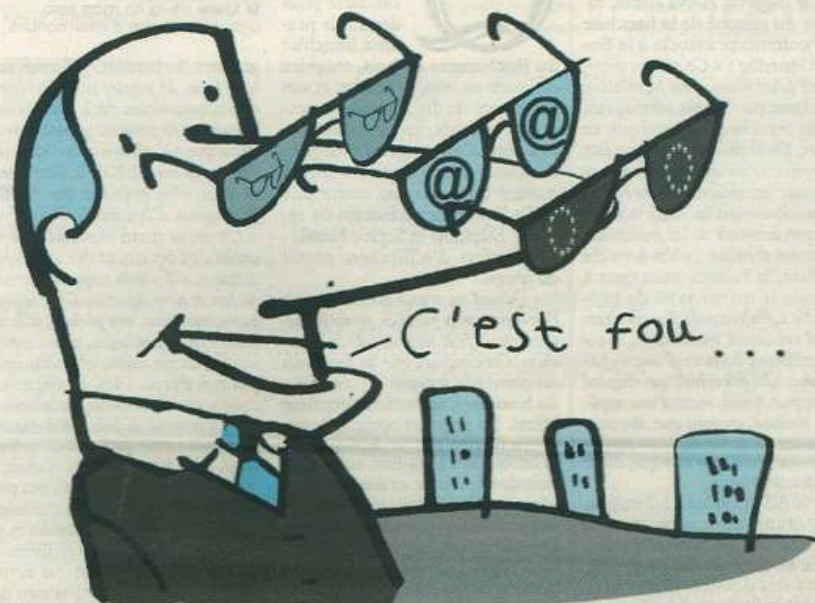
indiqué, le 15 décembre dernier, l'ex-président de la FFF, Philippe Jambon, à l'occasion de son assemblée générale.

L'Europe est également au centre des nouveaux développements de la franchise. « Elle impose son rythme, souligne Olivier Gast, avocat, spécialiste de la franchise. Les franchiseurs sont devant la nécessité de s'adapter pour pouvoir "personnaliser" et développer leur marque en fonction des caractéristiques des pays où ils sont présents. Les consommateurs refusant la standardisation. »

Un autre chantier s'ouvre : le commerce électronique. Certains

franchiseurs ont commencé à investir la place de l'e-business. D'autres redoutent cette percée. Et chacun navigue dans le flou, au hasard d'une jurisprudence très mince en la matière. Les juristes sont encore d'un avis très partagé sur l'interprétation à donner du règlement d'exception sur les ententes verticales, qui donne la possibilité au franchiseur d'imposer le respect d'un territoire d'exploitation à son franchisé. La question se pose : le commerce électronique ne risque-t-il pas de remettre en cause, dans les faits, ce mécanisme ?

YAN DE KERARGUEN



## Les secteurs porteurs

### RÉPARTITION

■ Deux enquêtes donnent la mesure du poids et de la dynamique de la franchise.

Selon les données sectorielles réunies, effectuées par la Fédération française de la franchise (déc. 2000, 641 réseaux étudiés), le poids de la franchise est inégalement réparti :

la restauration rapide compte 37 réseaux. Elle représente, environ, 12 % du secteur en poids de vente et 70 % en chiffre d'affaires. A l'opposé les 19 réseaux de services en entreprises ne représentent que 0,5 % du secteur, en points de vente, et 0,13 % du chiffre d'affaires. Entre les deux, la franchise compose 10 % du secteur du prêt-à-porter et de la chaussure (9 % du chiffre d'affaires) ; 4,3 % des services aux personnes et coiffure (13,1 % du chiffre d'affaires) 14,5 % de l'équipement de la maison (24,3 % du chiffre d'affaires).

Selon une enquête de l'Annuaire

des enseignes qui recrutent, les valeurs confirmées de la franchise, dont la santé, se traduisent par le niveau de recrutement, se trouvent pêle-mêle dans l'immobilier, les salons de coiffure, la location auto, l'optique, les superettes, mais aussi les terminaux de cuisson, la réparation rapide, le lavage, les hamburgers et les fenêtres. En tête, les chaînes d'agences immobilières (424 créations en 2000) tirent les bénéfices de la croissance des transactions. Le créneau de la proximité profite aux superettes, qui prévoient plus de 500 ouvertures cette année, contre 200 l'année dernière.

Y. DE K.

### Le bel avenir de la franchise

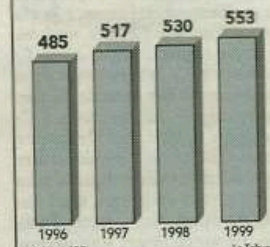
Les prévisions d'ouverture en franchise pour 2001 par secteurs

Immobilier	737
Coiffure	665
Supérettes	516
Réparation rapide	234
Optique	149
Terminaux de cuisson	144
Fenêtre	119
Lavage auto	102
Location auto	80
Hamburger	74
Total	2.820

Source : L'Annuaire des enseignes, 2001 La Tribune

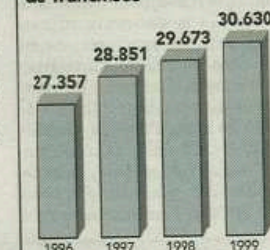
### Franchiseurs et franchisés en chiffres

L'évolution du nombre de franchiseurs



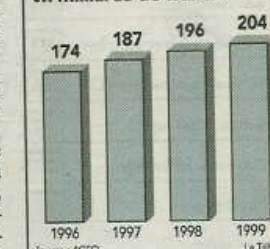
Source : ACFCI La Tribune

L'évolution du nombre de franchisés



Source : ACFCI La Tribune

Le chiffre d'affaires de la franchise, en milliards de francs



Source : ACFCI La Tribune

# « La bonne moyenne est d'ouvrir cent franchises en trois ans »

■ Avocat à la Cour, spécialiste européen de la franchise, Olivier Gast est consultant en marketing et ingénierie financière\*.



« La Tribune ». – *La franchise, est-elle, selon vous, un mode de développement commercial arrivé à maturité ?*

**Olivier Gast.** – Elle est aujourd'hui un véritable levier de développement. Elle a atteint un tel niveau de maturité qu'elle doit permettre aux start-up de conquérir leur marché le plus rapidement possible. On estime que la bonne moyenne d'expansion, pour un franchiseur, est d'ouvrir 100 franchises en trois ans. En deçà, il doit s'interroger sur son statut : est-il vraiment franchiseur ? A l'heure qu'il est, la franchise n'est rien d'autre qu'un accélérateur de développement. Si l'on rate le coche, on laisse la place aux concurrents. Les Américains ont parfaitement développé cela au travers de ce qu'on a appelé la théorie des leviers.

## Et quels sont ces leviers ?

● Il en existe au moins trois. Le premier est le levier financier. Pour entrer dans un réseau de franchises, tout franchisé investit de l'argent, il paie un droit d'entrée et des royalties sur son chiffre d'affaires. Cet argent va directement au franchiseur, qui touche également des



commissions arriére. Plus il développe sa franchise, plus il fait donc entrer d'argent dans ses caisses. Le deuxième levier est le marketing : un concept de franchise est une image de marque que son propriétaire a su imposer, dupliquer et vendre proportionnellement à son impact sur le marché. Le troisième levier est humain : en entrant dans un réseau de franchise, le franchisé doit en accepter la « discipline » de fonctionnement, mais il n'en demeure pas moins un commerçant indépendant. Comme dans tout commerce, le succès de sa franchise repose en partie sur sa propre motivation.

Ces trois leviers, inhérents à l'identité même du contrat de franchise, sont à la base de la théorie des « 100 franchises en 3 ans ». Cela peut fonctionner, car la franchise n'est pas seulement un levier de développement extraordinaire pour le franchiseur. Elle est, avant tout, un mode de partenariat qui se traduit dans le profit mutuel : s'il était seul, au lieu d'être le maillon d'une chaîne, le franchisé n'afficherait certainement pas les mêmes performances.

*Cette image de poule aux œufs d'or n'a-t-elle pas ouvert la porte aux abus en tous genres ?*

● Les abus ont existé par le passé, mais la situation s'est considérablement assainie au fil des ans. L'accélération du développement des réseaux de franchises s'est faite de pair avec une amélioration du professionnalisme et de l'expertise des acteurs de ce secteur. Depuis la loi Doubin, notamment, il n'y a guère plus de place pour des franchiseurs ou franchisés « amateurs ». Un professionnalisme accru qui s'explique sans doute aussi par l'europanisation des réseaux : toute start-up arrivant sur le marché, aujourd'hui, a nécessairement une dimension européenne.

*Ce mode de distribution vaut-il aussi céder au phénomène de concentration ?*

● Certainement, et le face à face des grands groupes a commencé à se mettre en place, il y a déjà plusieurs années. Le grand perdant de cette évolution étant le commerçant indépendant. L'autre face à face qui se dessine pour l'avenir est celui des marques avec les consommateurs. La distribution de proximité va, peu à peu, supprimer les intermédiaires. Beaucoup de grandes marques ont aujourd'hui en projet de développer elles-mêmes, en direct, leurs propres réseaux.

PROPOS RECUEILLIS  
PAR CORINNE GONTHIER

\* Auteur de « La masterfranchise » et « Guide Pratique : Le nouveau régime d'exemption des contrats de franchise ». A paraître. Ed. Gast.