

DE NOUVELLES FORMULES D'ASSOCIATION APPARAISSENT

LE PARTENARIAT SE BATIT DESORMAIS A LA CARTE

Les systèmes rigides n'ont jamais fait bon ménage avec la mode. Aussi voit-on décliner les franchises qui imposent des règles trop codifiées à leurs franchisés tandis qu'apparaissent de nouvelles formules beaucoup plus souples construites «à la carte» par mutuel consentement entre partenaires.

DANS la distribution de textile-habillement, la franchise (au sens large) est une formule qui, désormais, se consomme plutôt à la carte qu'au menu. Souvent réfugiées derrière le terme vague et rassurant de «partenariat», les enseignes puisent en effet dans la panoplie complète de la distribution contrôlée : la franchise pure et dure avec ses règles très formelles y fait aujourd'hui figure d'exception à côté de diverses variantes atténuées telles que : la franchise sans droit d'entrée ou sans royalties, la concession, la location d'enseigne, le statut de commissionnaire-affilié (dépôt-vente), la centrale de référencement ou le groupement d'achats. Le choix de tel ou tel système dépend de la combinaison de plusieurs facteurs comme le degré de culture du franchiseur en matière de distribution, l'ampleur de ses objectifs de développement et le profil type de ses franchisés potentiels. Bien qu'il soit possible de regrouper les différentes sortes de partenariat en quelques grandes catégories, aucun «modèle» ne semble plus véritablement s'imposer au secteur. Un élément à verser au dossier de la crise que traverse actuellement la franchise de textile-habillement en France.

L'éternel dilemme qui oppose franchiseur et franchisé redouble en effet d'acuité du fait de la crise : relativement interdépendants, ceux-ci sont toujours prompts à se suspecter mutuellement de ne pas en faire assez, voire de prospérer au détriment de leur partenaire. «*Sur le terrain, chacun tire la couverture à soi : le franchiseur a intérêt à pousser au maximum son produit et le franchisé à faire une belle opération sur son fonds de commerce en y accrochant une enseigne. Dès lors que le niveau de chiffre d'affaires ne permet plus d'amortir des fonds dont la valeur elle-même actuellement est en baisse, le mode de collaboration entre l'enseigne et son partenaire doit être revu*», explique en effet le consultant en franchise Régis Macquet. Franchiseurs ou franchisés ont ainsi été nombreux à se sentir piégés par la formule au point de revoir leurs bonnes dispositions initiales. Une méfiance qui s'est quelquefois nourrie du passé trouble de certaines enseignes aujourd'hui disparues... Ou qui trouve plus souvent sa cause dans «*le fait que les chaînes textiles se sont beaucoup construites par opportunisme, avec un savoir-faire qui se limitait à un décor de magasin et à quelques considérations en matière de communication : c'est aujourd'hui devenu nettement insuffisant*», souligne M^e Olivier Gast l'un des inspirateurs de la loi Doubin sur la franchise et le partenariat.

Dans ce contexte, deux grandes tendances se sont dessinées en matière de construction des chaînes : les unes misent sur une franchise très formalisée et organisée, les autres



OLIVIER GAST. «*Le problème de nombreux franchiseurs est qu'ils ne savent pas dialoguer avec les franchisés*».

sont favorables à un partenariat souple avec des détaillants au moins responsables, voire professionnels et donc détenteurs de leur propre savoir-faire. Dans cette catégorie, le franchiseur a la hantise du franchisé assisté, le franchisé fuit comme la peste le contrat trop contraignant pour être à ses yeux honnête et la royalty dévoreuse de marge nette pour le magasin.

La forme juridique la plus extrême correspondant à cette volonté de souplesse est celle adoptée par la chaîne *Charles Dexter*, qui se contente d'un simple «protocole d'accord» avec une clause imposant l'enseigne et l'exclusivité d'approvisionnement du magasin. Chacun reste ainsi maître chez soi : «*Nous restons dans un rapport de fournisseur à client, même s'il s'agit d'une relation privilégiée : le détaillant reste très libre de la détermination de ses achats en quantité*», comment Anna Azouze, responsable du réseau *Charles Dexter*. L'enseigne prévoit aussi une participation publicitaire de 1%, «*mais celle-ci ne peut pas être mobilisée unilatéralement par le franchiseur*».

La jeune *Compagnie des Pulls* (groupe *Claverie-Jean Chancel*) pratique quant à elle la location d'enseigne. Moyennant un droit de 400 F par mois et une obligation d'approvisionnement à 70% exclusif, le détaillant peut accrocher l'enseigne. Il bénéficie au passage de la gratuité de la livraison de ses commandes, et dispose en outre d'un délai de trois ans pour mettre son magasin aux normes d'agencement de la chaîne. Son contrat étant révisable tous les ans... «*Beaucoup de nos partenaires sont d'anciens franchisés déçus ou abandonnés par des enseignes*

monoproduit de maille qui ont soit connu des difficultés soit changé de stratégie, explique ainsi Luc Beschon, directeur commercial de la Compagnie des Pulls. La formule permet de ne pas les effrayer avec un contrat les engageant sur une trop longue période, tandis que du point de vue de l'enseigne, c'est un moyen de prendre position dans les villes sans avoir à entretenir un coûteux réseau de représentants». Cette politique a au moins le mérite d'être claire, mais elle a les limites de ses ambitions : le contrôle du concept et la pérennité de l'enseigne ne sont pas assurés, les synergies dues à l'effet de réseau difficilement exploitables de manière optimale.

Beaucoup d'enseignes cherchent dans la concession d'enseigne une méthode médiane permettant de concilier la nécessaire maîtrise du concept et l'individualisme des détaillants. «*Nous imposons l'enseigne et un approvisionnement à 80% chez nous, mais dans l'actuel état d'angoisse des détaillants, nous n'allons pas les accabler de royalties*», commente Samy Cohen, co-animateur du fabricant de chemisiers *Antonelle*, qui a développé son enseigne (une douzaine de succursales et une dizaine de concessionnaires). La chaîne naissante n'a pas encore le poids suffisant pour imposer des royalties, alors que l'état de la consommation et des disponibilités bancaires freine déjà amplement le développement de la franchise.

Succès du système de la concession

Mais même après leur lancement, certaines chaînes restent fidèles à la concession parce que celle-ci leur paraît procéder d'un état d'esprit qu'elles partagent avec leurs partenaires. «*Nous sommes attachés à la formule de la concession car nous intervenons dans un secteur, le jeanswear, où les détaillants apprécient ce système. Ce qui les intéresse, c'est uniquement d'avoir le bon produit au bon moment, un concept d'agencement et une exclusivité de marque qui simplifie la gestion de leurs achats. En outre, les rapports de confiance qu'engendre cette forme de partenariat nous ont permis de maintenir l'essentiel de notre réseau malgré les difficultés que nous avons rencontrées ces dernières années*», comment Jacques Pélissier, directeur commercial de *C 17*.

Alain Clarté, Pdg de *Diane Dalis*, évoque également cette culture d'indépendant avec les franchisés de son réseau. «*Au départ, nous avons choisi la concession car c'était le moyen le plus efficace de rallier des partenaires, explique-t-il. Puis cela s'est pérennisé, parce que la formule correspond aussi à ma personnalité. Encore aujourd'hui avec 65 partenaires Diane Dalis préfère le contact direct et le dialogue aux procédures*

impersonnelles». Les détaillants Diane Dalis se retrouvent ainsi tous les deux mois au siège de la société dans les Vosges, à l'occasion des réunions d'achats. «Il y a très rarement des absents, même de la part des concessionnaires qui n'ont pas besoin de réassort, parce que c'est le moment où sont discutées toutes les questions d'intérêt commun», assure Alain Clarté. Une pratique assez semblable à celle instituée par Charles Dexter, elle aussi enseigne de circuit court avec réapprovisionnement au siège de la société tous les deux mois. Charles Dexter dispose en outre d'un staff d'animatrices de franchises (une pour quinze magasins), véritables professionnelles de la motivation des vendeuses par téléphone.

Ce partenariat n'est pas à sens unique. «Il implique d'accepter le cas échéant de reprendre les deux portants invendables du franchisé qui a fait une erreur dans ses achats», commente par exemple Anna Azouze. Tandis qu'Alain Clarté, s'il reste décisionnaire et n'hésite pas à faire usage de notes par fax lorsqu'une consigne a du mal à entrer en application, déclare essayer «le plus souvent possible de faire jouer la concertation et la persuasion». Ces pratiques sont proches dans leur esprit de celles de certaines formules de groupements non coopératifs comme la centrale de référencement New Baby en périnatalité, par exemple. Selon Fernand Ribas, Pdg de New Baby, «cette organisation cumule la plupart des avantages de la franchise (concept de magasin, enseigne et communication commune, prise en charge de la création et de l'ouverture du magasin, etc), mais sans les royalties». New Baby se rémunère via une commission sur les achats communs, plus indolore que le système du pourcentage sur le chiffre d'affaires de la franchise.

Dans le cas des groupements coopératifs les plus modernes (du type *Pantashop* ou *Intersport*), la «culture de réseau» peut être encore plus forte. Elle permet en effet de concilier la participation du distributeur aux décisions et l'imposition d'un contenu commun à l'enseigne. Sans aller jusqu'à l'application à la franchise du principe «un homme

égale une voix» propre aux coopératives de détaillants, celle-ci a «sans doute beaucoup à apprendre des groupements qui ont su faire la synthèse entre le pouvoir hiérarchique et le pouvoir mutualiste de leurs membres, le plus souvent via la constitution de deux sociétés distinctes pour chaque fonction : le problème de nombreux franchiseurs est qu'ils ne savent pas dialoguer avec leurs franchisés», commente M^e Olivier Gast.

Ce dernier n'en reste pas moins un ardent défenseur de la franchise pure, c'est-à-dire avec droit d'entrée et royalties en contrepartie d'un véritable savoir-faire. Seule celle-ci lui paraît adaptée aux exigences de performance du commerce contemporain, alors que les autres formules (concession, location, etc) lui semblent juridiquement et commercialement plus fragiles. «De toute façon, ajoute-t-il, la loi Doubin s'applique à toutes les formes de partenariat de distribution. Les enseignes qui penseraient faire l'impasse sur le savoir-faire risquent d'avoir des surprises en cas de litige avec leur partenaire». En outre, les formules souples ne semblent pas adaptées à toutes les tailles de réseaux. «Nous arrivons à faire vivre la concession dans l'état actuel de Diane Dalis, mais je ne sais pas si nous pourrions maintenir cette convivialité sous cette forme éternellement, alors que l'enseigne continue de croître», reconnaît ainsi Alain Clarté. Beaucoup de grandes chaînes récusent donc les formules qui s'éloignent de la véritable franchise. «Z» s'assume ainsi comme franchiseur «pur». «Le franchisé est en droit d'exiger beaucoup du franchiseur, dans la mesure où celui-ci lui impose l'exclusivité d'approvisionnement», commente Guy Rabuel, responsable de la franchise «Z», qui précise que le droit d'entrée de celle-ci (40.000 F) «correspond aux prestations d'ouverture, de l'étude préalable au démarrage du magasin», tandis que le niveau des royalties (0,5%) «est bas et calculé en fonction de services réels aux franchisés, en matière d'assistance administrative, d'informatique ou de publicité». Et l'existence des royalties n'empêche d'ailleurs pas à ses yeux un «dialogue responsable» avec les franchisés, institutionnalisé chez «Z»

par des réunions d'information au siège par groupes de quinze personnes toutes les deux semaines, par des commissions de travail, etc.

La concession d'enseigne «n'est pas taillée à nos mesures», estime de même Christian Berthon, responsable des enseignes Rodier et Rodier Hommes. Ce dernier considère que ce type de partenariat «est surtout un moyen de se faire une place sur le marché, à une époque où le pire qui puisse arriver est d'être sous-représenté. Pour notre part nous avons une marque dont la notoriété travaille pour elle, et que les tendances de consommation placent en position favorable, ainsi qu'une enseigne qui reste attractive : depuis la relance de la prospection l'été dernier, nous avons déjà une quinzaine de chantiers en bonne voie pour les deux chaînes». La priorité des enseignes comme Rodier est plutôt la dynamisation du

ALAIN CLARTÉ, ANIMATEUR DE LA CHAÎNE DIANE DALIS. «Le système de la concession, permet un dialogue direct et fréquent avec les partenaires».



réseau existant. «*Nous améliorons qualitativement notre présence sur le terrain : nous n'avons plus besoin de représentants rémunérés à la commission mais d'experts-animateurs, interlocuteurs exclusifs entre les clients et nous*», explique Christian Berthon, qui assure que ce changement n'est pas seulement sémantique mais se fait déjà sentir concrètement sur le terrain.

Sur les traces encore fraîches de *Marcelle Griffon*, qui poursuit la même démarche depuis deux ans, *Rodier* multiplie également les actions destinées à étoffer son savoir-faire de franchiseur : l'enseigne est désormais capable de réaliser l'audit financier d'un franchisé à sa demande, elle a développé une «*bible*» incluant des plans merchandising, de communication et de marketing direct, ainsi qu'un système d'information. Celui-ci permet de faire remonter les informations sur les ventes pour le franchiseur, mais aussi de partager les coûts en regroupant au niveau de la centrale certaines opérations comme les mailings, etc. Cette dynamisation va dans le sens d'une plus grande intégration du réseau.

Certains vont plus loin. *Georges Rech*, qui depuis sa reprise par *Courtaulds Textiles* a de très hautes ambitions de développement pour son enseigne *Unanyme*, étudie actuellement une formule de dépôt-vente appuyée sur un contrat de commissionnaire-affilié. Celui-ci est testé dans au moins deux magasins et commence à être proposé à certains franchisés du groupe. Le raisonnement, qui est partagé par quelques enseignes, est séduisant : le frein au développement des enseignes aujourd'hui est le risque qu'elles courent, qui se focalise principalement sur le stock. «*Mieux vaut décharger le gestionnaire du point de vente des incertitudes liées aux achats pour le spécialiser sur la qualité de l'accueil et les services à la clientèle*», commente ainsi Guy Bonjean, responsable

de la chaîne de commissionnaires-affiliés *Carnet de Vol*. Celle-ci développe ainsi des services tels que les retouches rapides ou la livraison à domicile, etc.

La logique voudrait que les formules de dépôt-vente se multiplient : on sait que *I.2.3.* en a fait une des clefs de son succès, et certains petits franchiseurs comme *Autre Chose* s'y initient actuellement. Mais cette formule, rappelle Guy Bonjean, «*est très coûteuse, demande une logistique et une informatique très élaborées pour permettre au franchiseur de bien gérer les stocks*». Les frais de contrôle du réseau sur le terrain sont enfin importants. Le succès de la formule suppose également que les contrats soient bien «*bétonnés*», afin que les commissionnaires n'obtiennent pas la qualité de salarié devant les tribunaux, en cas de litige. Et enfin qu'ils soient prêts à renoncer à leur autonomie d'achat ou intéressés à ceux-ci d'une autre manière. Ces obstacles limitent les possibilités de généralisation de la formule à différents réseaux.

En tout état de cause, le modèle le plus accompli d'intégration entre une enseigne et ses partenaires repose sur un contrat de franchise. Chez *Camaïeu*, les magasins franchisés sont en effet gérés, grâce au système informatique, comme les (nombreuses) succursales. Moyennant 8% de royalties, sur un chiffre d'affaires annuel moyen très supérieur à ceux que réalisent la plupart des enseignes en concession. Mais on entre ici dans une autre logique : le franchisé n'a pas à être présent dans son magasin, il est un gros détaillant multi-enseignes ou mieux, un investisseur. Il faut de tout pour faire un monde. La franchise à la carte s'apparente aujourd'hui à un plan routier, avec ses autoroutes à grande vitesse, ses routes nationales et ses chemins vicinaux.

OLIVIER COSTIL ●