

Consultants « en franchise »

De plus en plus d'entreprises développent leurs réseaux de distribution - ou même de fabrication - en passant par la « franchise ». Mais cette technique en vogue manque encore de matière grise.

QUEL rapport entre les laines Pingouin, les restaurants Free Time, les pull-overs Benetton ou les cosmétiques Yves Rocher ? Toutes ces marques ont adopté la franchise et lui doivent une bonne part de leur expansion. La formule a connu un développement rapide puisqu'on estime que les vingt-cinq mille franchisés regroupés dans trois cents à cinq cents chaînes représentent aujourd'hui 3 % à 5 % du commerce de détail.

Principe du système : le franchiseur est une entreprise qui a fait ses preuves, qui détient un procédé, un service ou un produit. Plutôt que de créer lui-même une série de magasins ou de succursales, il transmet son expérience, son enseigne et ses produits, contre redevance, à des commerçants indépendants. Ceux-ci s'engagent à respecter ses normes, notamment, et bien sûr, à diffuser exclusivement ses produits. Mariage de raison : le commerçant bénéficie de la notoriété d'une marque, l'entreprise « mère » évite d'investir elle-même dans la création d'un réseau de boutiques.

Spécialistes souhaités

Mais derrière son apparente simplicité, la formule se révèle à l'expérience fragile et complexe - la déconfiture rapide de chaînes trop vite montées en témoigne. Complexité qui explique l'apparition de spécialistes pour aider de jeunes marques dans leurs premiers pas vers la franchise. « En plus, beaucoup d'entreprises qui diffusent des

produits haut de gamme ne souhaitent ouvrir qu'une trentaine de boutiques. Elles font appel au consultant pour le montage du réseau, et n'embaucheront un cadre qu'après sa mise en place. pour animer la chaîne », explique Régis Macquet, consultant pour trois marques de prêt-à-porter.

La spécialisation par secteur d'activité semble même s'imposer pour ces consultants. « Je pourrais éventuellement utiliser le savoir-faire acquis dans le textile pour créer une franchise de maroquinerie ou de parfumerie... Sûrement pas pour monter un réseau de garages ou d'usines agro-alimentaires », poursuit Régis Macquet. A chaque fois, en effet, c'est tout un métier à définir, des compétences à vérifier chez les franchisés, des normes précises à fixer.

Première étape du conseil : diagnostiquer la « faisabilité » du réseau. Tous les services, tous les produits ne sont pas franchisables, toutes les entreprises ne sont pas capables d'offrir un véritable service à leurs franchisés. Charles Sérroude, consultant réputé, affirme refuser trois candidats franchiseurs sur cinq. Scrupules que ne partagent pas tous les conseils. « Beaucoup sont de simples VRP », se plaint Jacques Bardoïn, créateur de la chaîne de magasins La Taste. « Ils confortent les illusions du futur franchiseur qui pense s'offrir une distribution à bon compte, sans investir. Ils vous proposent d'établir des normes et de recruter vos candidats pour 100 000 francs. Ce n'est pas sérieux ! »

Seconde étape d'une consultation : mettre en place chez le franchiseur les structures et les services qui le rendront crédible auprès des candidats franchisés. « Car trop de jeunes franchiseurs croient encore que tout est simple parce qu'ils vont travailler avec l'argent des autres », souligne Olivier Gagnat, avocat spécialisé dans la franchise. « Mais les

autres, justement, vont être très exigeants. C'est leur argent qui est en cause. »

Avant d'aliéner des commerçants à son enseigne, une entreprise doit donc préparer le terrain. Exemple : monter au moins deux boutiques « pilotes » qui fassent la preuve que le produit se vend, prévoir un service de « merchandising » (présentation des marchandises), monter un dispositif de formation pour les commerçants, souvent inexpérimentés, qui vont adopter l'enseigne, s'assurer de capacités d'approvisionnement et de livraison performantes, etc. Tout un esprit à inculquer à l'entreprise : lui faire prendre conscience qu'un bon réseau de franchise se mérite, qu'il implique un investissement. Cette « mise en condition » peut demander jusqu'à un an de travail.

Prix cassés

Phase finale : prospecter et sélectionner les franchisés, par l'approche directe, lors de salons, ou dans le fichier clients de l'entreprise. Outil de cette prospection : la « bible », brochure qui présente la marque, le contrat type, les performances des magasins pilotes, la politique de création, de marketing et de communication du franchiseur, les normes exigées du franchisé, etc. C'est l'étape décisive, celle où le consultant doit réellement faire la preuve d'une expertise. Il devra en effet déterminer sans marge d'erreur sur quel trottoir de quelle rue de Vesoul ou Lyon il faut installer telle boutique « jeune branchée » ou tel magasin « bon chic bon genre ». Et, alors que les réseaux de franchise s'internationalisent de plus en plus, la crédibilité d'un consultant se mesure aussi à sa capacité à choisir le bon emplacement à Séoul ou à Boston...

Comment se paie une telle expérience ? En l'état, c'est l'anarchie des honoraires. La

matière grise s'évalue mal, et seule une solide réputation permet de « fixer son prix » rationnellement. « J'ai été en concurrence vis-à-vis d'un grand groupe industriel avec un autre consultant », raconte Charles Sérroude. Mon devis s'élevait à 1,2 million de francs, le sien à 200 000 francs... Mais faisons-nous le même métier ? Observation confirmée par Régis Macquet, qui souligne : « Dans mon secteur, les consultants qui « cassent les prix » ont assez vite disparu. Parce que, explique-t-il, une réputation se construit d'abord sur le développement des réseaux que vous avez montés. Et ceux qui travaillent à l'économie ne se donnent pas les moyens de faire leurs preuves. »

Priorité au professionnalisme et à la technicité, donc. Jusqu'à présent, les consultants n'avaient pas suivi de formations spécialisées : issus des services commerciaux ou de marketing des entreprises, ils s'installaient en libéral après avoir animé et géré un réseau de franchise. Mais les besoins du secteur ont généré la mise en place de cycles d'études spécialisées.

Toutes les grandes écoles de commerce abordent la franchise dans leurs cours sur la distribution. Mieux : Sup de co Paris a mis en place dans son option Entreprendre une sous-option franchise, essai et diversification. Enfin, l'Institut de promotion du commerce de Colmar a créé une Université européenne de la franchise - cercle de réflexion sur les besoins et de développement de la formule - et, surtout, un Institut de promotion de la franchise (1). Etablissement privé, l'IPF dispense en huit mois une formation de créateur et de gestionnaire de réseaux de franchise. Elle reçoit des candidats titulaires d'un diplôme de premier cycle (DEUG, DUT BTS) du secteur juridique ou commercial, dont la plupart ont déjà une expérience en entreprise.

Difficile pour l'instant d'évaluer l'efficacité de ses formations. Certitude : elles ne dispenseront pas d'une longue expérience pratique avant de se lancer dans le conseil. Elles ont néanmoins le mérite d'exister, alors que la profession commence à s'organiser.

Une association internationale des consultants en franchise est en effet en cours de création. Elle compterait potentiellement un cinquantaine de membres. L'heure où la franchise connaît un tel développement, on imagine mal cette poignée de spécialistes répondre à la demande à venir.

**BENOIT GRANGER
et DELPHINE PINEL (ZELIG).**

(1) Institut de promotion de la franchise, 2, avenue De Latre-de-Tassigny 68000 Colmar - Wintzenheim. Tél. : 8 27-06-91. Ecole supérieure de commerce de Paris, 79, avenue de la République, 75011 Paris. Tél. : 43-55-39-08.

Le Monde ; 29 oct. 1986