

Coup de projecteur sur le turn-over

Vous qui vous intéressez à un réseau, inquiétez-vous de son « turn-over ». C'est l'un des indicateurs les plus précieux pour mesurer la bonne santé d'une enseigne. Si le taux de rotation des magasins est très faible, la chaîne peut manquer de dynamisme. S'il est trop élevé, il révèle un problème sérieux. Etablissez votre diagnostic en faisant la part entre les départs naturels et les autres.

Obtenez d'un franchiseur qu'il vous dévoile son «turn-over» n'est pas toujours aisé. Franchise-Magazine l'a tenté pour vous, en adressant un questionnaire à 800 réseaux. Seuls une cinquantaine nous ont répondu. C'est tout à leur honneur, mais que dire de l'étonnante discrétion des autres? Nous avons voulu néanmoins en savoir davantage. Et en particulier mettre l'accent sur les points sensibles à surveiller, ceux qui font monter la température et grimper le taux de rotation.

Mais parlons d'abord chiffres, même si ceux que nous avons obtenus n'ont qu'une valeur de sondage. Il ressort de notre questionnaire que plus le réseau est petit et jeune, plus son responsable fixe haut le seuil à partir duquel le turn-over est inquiétant: de 20% à 30% plus le réseau est important et ancien, plus cette estimation baisse: jusqu'aux environs de 10%. Logique: il suffit qu'une petite chaîne soit désertée par quelques franchisés pour que le taux de turn-over s'élève considérablement. Par ailleurs statistiquement, l'on sait que la période de fragilité d'un réseau se situe entre les trois et sept premières années de création, la cinquième année étant l'année charnière.

UN THERMOMETRE A CONSULTER POUR...

«Dans un bon réseau, le taux de turn-over ne doit pas dépasser les 5%» indique pour sa part le consultant Charles Seroude.

Le taux de rotation, c'est un peu le thermomètre qui informe sur l'état de santé d'un réseau. Il n'indique pas tout, mais il doit alerter sur d'éventuels problèmes passés, en cours ou à venir. En effet, une chaîne qui enregistre un turn-over important continue à recruter — ce qui est un signe indéniable de dynamisme de l'enseigne et de son service de promotion —. Mais elle peut en même temps dissimuler qu'elle a perdu un nombre considérable de franchisés... il suffit de recruter autant ou plus que ce que l'on perd pour présenter un solde positif. Tel était le cas de Pingouin il y a une douzaine d'années qui tout en recrutant 100 nouveaux franchisés par an, affichait toujours le même nombre d'adhérents au fil des années! La disparition d'adhérents d'une chaîne en nombre élevé, fut-elle compensée par autant d'arrivées, est un révélateur... A vous futur franchisé d'en élucider l'origine avant de vous engager. Il y a une différence de signification entre des franchisés qui quittent leur chaîne parce que l'âge de la re-

traite a sonné et des franchisés qui abandonnent leur réseau après avoir plaidé devant les tribunaux...

...EVACUER LE SECTEUR

Peut-être avez vous déjà choisi le secteur d'activité de votre futur enseigne? Attention, certains créneaux sont porteurs et dynamiques, comme l'équipement de la maison, d'autres sont plus versatiles, comme l'équipement de la personne ou le prêt-à-porter voire même, en pleine débâcle, comme celui de la chaîne. Phildar et Pingouin ont perdu des enseignes par centaines ces dernières années et la politique de diversification qu'ils ont entreprise récemment ne permet pas encore d'affirmer que la tendance s'inverse. Leur taux de rotation, est en rapport direct avec le marasme qui affecte ce secteur. D'après nos propres données, en 1989 il s'élevait à 26% chez Pingouin et à 12,5% pour Phildar qui comptait l'année passée plus de 2000 magasins!

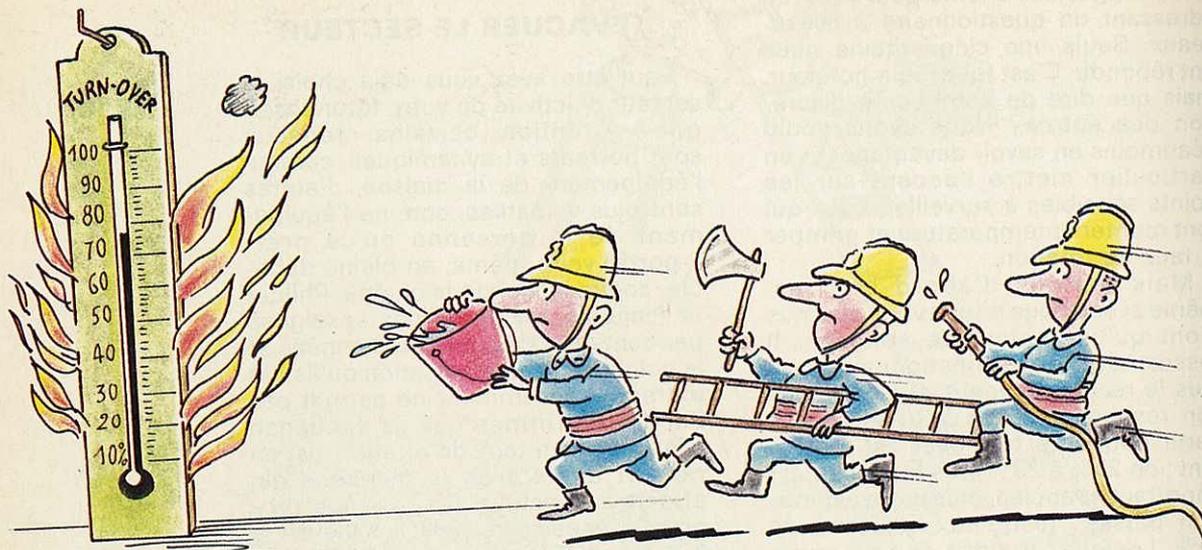
En général les secteurs qui dépendent de la mode sont les plus fragiles! Il suffit que les collections soient «boudées» par le public pendant une année ou deux pour qu'une chaîne de prêt-à-porter se retrouve en difficulté. Ce fut le cas de «Cacharel» aux Etats-Unis, Encore que dans l'Hexagone, de grandes «griffes» comme Manoukian ou Rodier affichent une belle santé, «L'aventure» de la franchise présente moins de risques avec les grands noms.

Plus stables sont les secteurs de la restauration et de l'hôtellerie. Certes pour ces derniers, les investissements sont conséquents, mais ainsi que l'indique Michel Micmacher, vice-président de Pronuptia, «d'une façon générale plus un secteur impose des investissements importants, plus les réseaux sont stables». Les études poussées qui préludent à leurs lancements ne sont sans doute pas étrangères à cette stabilité!

Les franchises de «services», pour leur part, enregistrent souvent des chiffres élevés à la rubrique turn-over... Mais ce qui ne se fait pas forcément aux dépens de tous les franchisés. Certains d'entre eux en effet ouvrent boutique sur une enseigne de renom pour se faire une clientèle, puis après quelques années, abandonnent le franchiseur... mais gardent la clientèle!

...VERIFIER LA STRATEGIE COMMERCIALE

Si le choix du secteur relève de votre appréciation, futurs franchisés, il



Dessin de Fersten.

n'en est pas de même de la stratégie commerciale d'un réseau qui reste souvent difficile à appréhender pour les nouveaux adhérents d'une chaîne.

Que les options soient erronées et c'est le drame. Comme l'expliquait très clairement en 1989 l'association de défense des franchisés « Berger du Nord » : *« si le franchiseur se révèle bon capitaine, il entraîne ses franchisés vers la réussite, dans le cas contraire, il les contraint au naufrage avec lui. Pour avoir tenté d'imposer le monoproduit dans ses 40 succursales, Daniel Hechter a dû les fermer en totalité... la clientèle s'en étant détournée. Ce fut un échec commercial qui n'eut heureusement guère de conséquences pour les franchisés, puisque cette politique ne concerna que le succursales, mais il aurait pu être dramatique dans le cas inverse ! »*

Alors que faire ? examinez le taux de turn over de la chaîne. Si elle est jeune : depuis sa création, si elle est plus ancienne : en remontant 10 ou 15 ans en arrière. Vous y découvrirez peut-être des « accidents de parcours » ! Vous pouvez également vous renseigner sur le fonctionnement au plus haut niveau. Comment les décisions sont prises ? Fait-on appel à des organismes spécialisés pour définir les stratégies ? etc.

...DECOUVRIR LES CONFLITS

Lorsque vous adhérez à une enseigne, vous entrez dans une structure

qui a sa propre vie interne, ses règles, parfois ses traditions etc... Le climat dépend dans la majorité des cas de la direction de la chaîne. Il peut être difficile. Un conflit a ainsi fait date dans l'histoire de la franchise. Il devait ébranler le réseau Yves Rocher en 1988 ; d'un côté, le franchiseur, de l'autre, des franchisés. De quel côté était la raison, de quel côté était le droit ? Toujours est-il que plusieurs dizaines de franchisés ne devaient pas voir leur contrat renouvelé, d'autres devaient partir d'eux-même. Comme le notait à l'époque Maître Gast, avocat de la F.F.F à propos de cette affaire *« Yves Rocher a appliqué la stricte orthodoxie de la franchise : A savoir que le franchiseur est le suzerain, et les franchisés sont ses vassaux »*. Certes, les conflits ne sont pas la règle, ni chez Yves Rocher, ni dans les autres chaînes. Le réel partenariat existe, des franchises heureux et « à l'aise dans leurs baskets » sont monnaie courante...

MAUVAIS CONTRAT, FORT TURN-OVER

Il y a autant de variétés de contrats que de franchises. Certains sont volontairement ambigus, contradictoires. Ils sont à l'origine d'une multitude de conflits... et de départs, donc de Turn Over, Charles Seroude, raconte *« J'ai vu un réseau où il y avait deux contrats, l'un d'approvisionnement, l'autre de franchise. Ils étaient contra-*

dictoires. Aux franchisés qui suivaient un contrat, on reprochait de ne pas suivre l'autre! Ce qui faisait que le franchiseur pouvait traîner « ad libitum » ses franchisés devant les tribunaux! Certains avocats vous font volontairement des contrats atterrissant directement au contentieux. Cela leur fait des clients qui reviennent... »

Il y a eu des franchiseurs condamnés pour des clauses de contrat abusives : Natalys en 1988 pour non respect des articles 1129 et 1591 du code civil, relatif à la clause de non-concurrence, Yves Rocher en juin 1989 pour cause « d'indétermination des prix ». La Sweaterie Molton en juillet 89 par rapport à l'exclusivité des produits etc. Les litiges en matière de contrat sont fréquemment à l'origine du départ de franchisés. S'ils sont trop nombreux, méfiance...

Bien entendu, certains franchisés quittent leur réseau, simplement pour récupérer leur mise et se lancer dans une autre activité. D'autres parce que la rentabilité rêvée — ou promise — est loin d'être obtenue. Enfin quelques uns sont « poussés » hors des réseaux par les franchiseurs eux-mêmes. Soit pour incompétence, ce qui arrive, soit parce qu'il s'agit « d'enquiquineurs » aux yeux du franchiseur. Ou encore parce qu'ils « trichent » sur le chiffre d'affaires afin de diminuer le montant des royalties, ou achètent des marchandises hors de la chaîne alors que cela a été interdit contractuellement.

QUAND LE RESEAU S'ASSOUPIT

Un taux de turn over voisin de zéro signifie-t-il pour autant que le ciel est serein et que tout va pour le mieux dans un réseau? Oui, dans la très grande majorité des cas. Pour de vieilles enseignes cependant, ce peut-être l'indice que des nuages sont en train de s'amonceler doucement et que le réveil risque d'être douloureux. Certaines chaînes ne connaissent comme turn-over que le jeu des départs « naturels » en retraite ou des décès de franchisés. Par leur vieillissement général, elles se sont insensiblement engourdies, ont perdu le dynamisme de leur jeunesse et lorsqu'il leur faut se remettre au top niveau, c'est d'autant plus difficile que le réseau est sclérosé depuis longtemps.

Ainsi Coryse Salomé qui dans le domaine de la franchise fait figure de doyenne — l'enseigne a été créée en 1930! — connaît ce type de problèmes. Produits esthétiques et parfumerie... il faut sur le créneau « coller » aux modes et offrir l'image de la jeunesse. Or, certaines franchisées de la chaîne

LES ENSEIGNES QUI JOUENT LA TRANSPARENCE

Enseignes	Turn over	Enseignes	Turn over	Enseignes	Turn over	Enseignes	Turn over	Enseignes	Turn over
Allo-moto	0	Camaieu	0	Gymnasium	0	Lamadrilène	0	Myris	11,5%
Ambia	6%	Caverne des particuliers	0	Herbier de Provence	3,3%	La Réverie	0	Nuggets	0
As du Placard	0	Chacok	0	Hertz	1,3%	Le glacier moderne	0	1-2-3 placards	0
Aurore	50%	Daniel D	0	Imagine	0	Les olivades	0	Pronuptia	0
Avis immobilier	0	De maison pierre	0			Les rois mages	0	Pomme de pain	20%
Baskin Robbins	25%	Devernois	5,7%	J'aime chaud	0	Le torchon à carreaux	8,3	Sergent Major	0
Bata	10%	Equip. club	0	Jeff de Bruges	2,8%	L'office des particuliers	0	Star press	0
Bosh Service	7,7%	Felicitas	10%	Kodokan sport	0	Look and Like	3,5	Telem	0
Brico France	3,3%	Frio surgelés	6,2%	La foir' fouille	5,4%	McDonald's	0	Tousalon	2,2%
		Gisème Delorme	0	Véranda Lys	5%	Vog coiffure	0	Wap raton laveur	0

* Le turn over représente le nombre de franchisés disparus dans l'année par rapport au nombre total des franchisés.

Remarques : 1 — Moyenne générale 6,1%. 2 — Aurore, Baskin Robbins, Cache-Cache, Point chaud, Pomme de pain. Ces cinq enseignes ont des taux de turn over élevés du fait de leur faible nombre de franchisés au 1.1.89 — type Aurore 6 — perdu 3 = 50%
3 — Si on retire ces cinq enseignes, le turn over moyen des enseignes nous ayant répondu tombe à 2,3%.

ont plus de 70 ans! Au fil des décennies, ce réseau avait perdu toute cohésion et politique de groupe, chacun faisant un peu ce qu'il voulait dans sa boutique. Aujourd'hui, c'est la reprise en main par un groupe financier devenu majoritaire dans la chaîne depuis janvier dernier.

QUESTIONNER, ETUDIER AVANT TOUT

Vous l'avez compris, futurs franchisés, le taux de turn over peut-être un signal d'alarme. Ce taux rassemble en condensé toutes les causes de départs de franchisés. C'est un chiffre « panier à crabes » où l'on peut tout trouver : le normal et l'anormal. C'est pourquoi il doit être examiné et analysé sérieusement. Le simple fait qu'un franchiseur vous donne accès à tous les chiffres que vous demandez, et qu'il facilite votre information sur son réseau, plaidera en sa faveur. Les franchiseurs honnêtes, travaillant en réel partenariat sont légions, à vous de les trouver...