

## De l'idée à sa commercialisation

Le concept commercial est une chose, le réseau de vente en est une autre.



Le chef d'entreprise souhaitant accélérer son développement, parfois le créateur disposant d'un concept qui doit encore être éprouvé, vont passer du métier de commerçant à celui de chef de réseau. Une situation radicalement différente.

**Pour l'entrepreneur disposant d'un concept porteur, la tentation est forte de créer son propre réseau, avec à la clé un développement accéléré, des économies d'échelle et un meilleur maillage territorial. L'attractivité de ce mode de développement est indéniable.**

Cependant les obstacles sont nombreux : investissement très lourd, changement de métier, nouveau management, contentieux avec les partenaires. Autant de désagréments qui poussent à se poser de nombreuses questions avant de se lancer, sur le genre et la taille de la "toile d'araignée" à venir.

Par **Silvia Nogueira Pereira**

Il est reconnu que la France est un pays de réseaux. De personnes bien sûr, mais aussi d'enseignes. Les réseaux et notamment les franchises se sont développés en masse à partir des années 60. Aujourd'hui il en existe des centaines dans tous les secteurs, et sous différentes formes. En 2005, ils ont réalisé 84 % du chiffre d'affaires de l'ensemble du commerce de détail, soit 273 milliards d'euros. En moyenne, selon l'enquête annuelle de la Fédération française de la franchise (FFF), les réseaux ont 12 ans d'existence, 20 ans pour l'enseigne, et comptent 60 points de vente, en ce qui concerne les franchises. En somme, l'évolution en ter-

mes d'implantation est assez rapide mais la maturation du projet de création de réseau aura pris en moyenne 8 ans. Toutefois ce type

les différentes formes de réseaux, les franchises sont les plus médiatisées mais il existe aussi d'autres solutions comme la concession,

*Parmi les différents réseaux il existe la franchise, mais aussi la concession, la commission-affiliation, la concession de licence de marque ou encore la coopérative*

de développement s'étant démocratisé et ayant fait ses preuves, le délai sera désormais plus court entre la création d'une entreprise et son exploitation en toile d'araignée. Parmi

la commission-affiliation, la concession de licence de marque ou encore la coopérative. Néanmoins, avant de s'intéresser à la forme, aux contraintes et aux services qui seront mis

en place avec les partenaires, il convient de s'arrêter sur l'interrogation première du candidat à la création d'un réseau. Le chef d'entreprise qui a un ou plusieurs points de vente et qui souhaite poursuivre son développement d'une autre façon, comme le créateur disposant d'un concept qui doit encore être éprouvé, vont passer du métier de commerçant à celui de chef de réseau, ce qui est totalement différent. François-Luc Simon, avocat spécialisé en droit de la distribution, explique que ce sont deux métiers bien distincts et qui requièrent des qualités différentes. "Une fois franchi le cap, le candidat ne sera plus dans sa boutique à vendre ses produits.

# Création d'entreprise

RESEAU COMMERCIAL

Il va se retrouver dans un bureau à gérer un tout autre type de problématiques." Un changement de quotidien très largement sous-estimé par les candidats, ce qui explique quelques déceptions. Idéalement, un profil de chef de réseau doit réunir des qualités de pédagogue pour transmettre son savoir-faire, de ges-

le cas également pour les réseaux mal structurés", constate Michel Kahn, consultant spécialisé en commerce de réseau et président de l'IREF (Fédération des réseaux européens de partenariat et de franchise). Le réseau présente plusieurs avantages pour une société qui a parié sur un concept d'avenir.

*Idéalement le chef de réseau doit réunir des qualités de pédagogue, de gestionnaire et de manager*

tionnaire pour assurer la pérennité du groupe, et de manager pour animer l'ensemble des points de vente. Cependant, ces qualités humaines ne sont pas les seuls critères pour rencontrer la réussite.

## Force de frappe du réseau

Pourtant le monde du réseau a littéralement explosé ces dernières années. Chantal Zimmer, la déléguée générale de la FFF, explique cet intérêt par un faisceau de causes. "Ce modèle répond au besoin du consommateur. Il veut des commerçants qualifiés et des concepts de pointe. Or la franchise, par exemple, est très souvent créatrice de nouveaux marchés. Une autre raison réside dans le cœur de cette forme d'organisation : un réseau d'entrepreneurs est plus dynamique qu'un réseau de salariés. Il offre également l'opportunité de créer son entreprise en minimisant les risques d'échec, une possibilité de reconversion professionnelle, et constitue

"Grâce à l'économie d'échelle le réseau permet d'écraser certains coûts, ajoute-t-il, de capitaliser sur l'image de marque que l'on ne pourrait pas acquérir tout seul, et de se développer rapidement pour prendre des parts de marché." Tous les experts s'accordent sur ce point, malgré l'attrait financier, la motivation principale des postulants à la création d'un réseau est le développement territorial rapide, que ce soit en France ou à l'international. "L'entreprise qui dispose de 4 points de vente mais qui n'a pas les moyens humains ou financiers d'en ouvrir 16 va faire appel à des partenaires", explique le bâtonnier Jean-Marie Leloup, docteur en droit et spécialiste en droit de la distribution. Il est opportun de créer un réseau lorsque le coût de temps et de capital de la mise en place d'une méthodologie, d'une stratégie commerciale, d'une formation et d'une assistance est inférieur à celui de l'ouverture d'une ou plusieurs succursales. "Je dé-

*Il est opportun de créer un réseau lorsque le coût de temps et de capital de la mise en place d'une stratégie commerciale est inférieur à celui de l'ouverture d'une ou plusieurs succursales*

ainsi un merveilleux ascenseur social." D'autres raisons viennent expliquer ce succès. "Le commerce indépendant traditionnel est en train de mourir dans son isolement, et c'est

mande souvent aux personnes qui me consultent : êtes-vous suffisamment riche pour devenir franchiseur ?" Riche d'une expérience valable et riche aussi par le capital. "Nous dé-

## 3 questions à

**Catherine Rousselot,**  
directrice marketing et communication  
de Reed Expositions, organisateur du salon  
Franchise Expo Paris 2010.

*"La franchise permet de pérenniser leur concept"*



### A quoi attribuer le succès de la franchise ?

Il s'est ouvert en moyenne 7 points de vente franchisés par réseau de juin 2008 à juin 2009. Le nombre de franchiseurs a augmenté de 11 % et dans le même temps, le nombre de franchisés a cru de 5 %. Nous sommes sur des taux similaires, voire supérieurs à ceux de l'année précédente (respectivement +8 % et +7 %). La franchise - avec plus de 130 nouveaux réseaux et 2500 nouveaux franchisés comptant 6 salariés en moyenne -, est restée un secteur attractif en termes de

du bénéfice de chacun.

### Quels sont les exposants et les visiteurs type de Franchise Expo Paris ?

Franchise Expo Paris s'adresse à tous ceux qui veulent créer leur entreprise, aux commerçants qui souhaitent découvrir le modèle de la franchise et aussi aux investisseurs attirés par des concepts à succès. Il réunit plus de 400 franchiseurs exposants qui représentent des centaines d'idées pour créer son entreprise ; autant d'idées

*"La franchise - avec plus de 130 nouveaux réseaux et 2500 nouveaux franchisés comptant 6 salariés en moyenne -, est restée un secteur attractif en termes de développement et de création d'emplois"*

développement et de création d'emplois. Le soutien et la force du réseau, les synergies existantes entre les différentes entités qui le composent, et le fait qu'il soit constitué par un ensemble de chefs d'entreprise à part entière, participent, dans le contexte actuel, à la très bonne résistance de ce modèle qui continue de créer de l'emploi sur l'ensemble du territoire. La franchise permet à des enseignes de se développer et de pérenniser leur concept. Mais elle permet aussi à des salariés en quête de reconversion, à des personnes en recherche d'emploi, de devenir chef d'entreprise. A l'instar des conseils et du suivi dont bénéficie le franchisé à son entrée au sein du réseau, il peut mettre à jour ses connaissances et compétences, et bénéficier d'un accompagnement personnalisé tout au long de son contrat. La franchise est une alliance aboutie entre entrepreneurs indépendants qui se fonde sur la recherche

pour se reconvertir ou investir dans un secteur porteur. Franchise Expo Paris réunit également l'ensemble des professionnels capables d'accompagner ces entrepreneurs, de les conseiller, de les informer et de les aider à trouver les financements nécessaires.

### Quel est l'objectif du salon ?

Depuis près de 30 ans, il accélère le développement des réseaux en France et à l'étranger en mettant en relation des milliers de candidats à la création d'entreprise avec plus de 400 marques représentant tous les secteurs d'activité. Cette offre permet chaque année aux visiteurs de comparer et de se projeter dans l'univers des marques pour rejoindre le réseau le mieux adapté à leurs ambitions.

S-N.P.



**"Un réseau d'entrepreneurs est plus dynamique qu'un réseau de salariés", Chantal Zimmer, la déléguée générale de la Fédération française de la franchise.**

courageons beaucoup de personnes qui nous présentent leurs comptes de résultats, parce qu'ils n'ont pas les moyens", ajoute-t-il. "Nous refusons en moyenne 2 entreprises sur 3 car on ne peut engager les biens de quelqu'un sur quelque chose d'aussi incertain." Lorsqu'il s'agit d'aborder la question de la rentabilité d'une enseigne, même les responsables de réseaux leaders sur leur marché adoptent un discours prudent, tant la question est délicate. Le dé-

déçu, qui avait décidé de créer des écoles d'un nouveau genre pour répondre au besoin de flexibilité des actifs. "Le système a très bien fonctionné en Italie", raconte l'actuel directeur du centre français Nathanaël Wright. "Mon père a négocié avec les droits pour la France, et nous avons ouvert nos premières écoles en propre dans plusieurs grandes villes à Paris, Lyon, Reims et Orléans." Pour la suite de son développement territorial, le Wall Street

*"Nous ne donnons pas de chiffres de rentabilité car c'est fonction de deux sciences qui ne sont pas exactes : l'emplacement et l'investissement personnel du franchisé"*

veloppement éclair dans l'Hexagone du groupe de restaurants Subway a fait couler beaucoup d'encre. Mais cette explosion se fonde sur 45 ans d'expérience aux Etats-Unis, où les premières franchises n'ont vu le jour qu'après 10 ans d'activité en propre. "Il y a des gens qui viennent nous voir avec les économies de toute une vie", explique Thierry Roussel, PDG de Subway France. Alors, même si le concept a fait ses preuves, pour lui ce n'est pas tout. "Nous ne donnons pas de chiffres de rentabilité car c'est fonction de deux sciences qui ne sont pas exactes : l'emplacement et l'investissement personnel du franchisé. Il faut avoir l'esprit commerçant."

### Le projet doit d'abord faire ses preuves

Car le concept, aussi porteur soit-il, doit en premier lieu avoir été dûment testé par l'entrepreneur. "Il faut valider l'intérêt économique du projet", résume Michel Kahn. Car le but, ajoute-t-il, reste de permettre à un tiers de dupliquer sa propre réussite. Il faut donc que le

Institute a fait appel à la sous-franchise.

### La franchise peut également être source de litiges

Malheureusement si la franchise est célèbre, c'est aussi à cause des nombreux conflits entre franchiseurs et franchisés. Elle n'est pas majoritaire dans le monde du réseau, mais c'est le modèle le plus connu, ainsi que l'un des plus contraignants. Les points de vente sont des entreprises juridiquement indépendantes mais liées par un contrat qui impose un strict respect du savoir-faire et du concept transmis par la maison mère. En contrepartie d'une recette qui fonctionne et donc d'une moindre prise de risque, le franchisé s'acquiesce d'un droit d'entrée. Le franchiseur prélève également un pourcentage du chiffre d'affaires et une participation aux frais de publicité au niveau national. Il fournit au franchisé une formation continue, une assistance, et parfois en fonction des contrats, l'approvisionnement, une aide au démarrage,

*"Dans l'idéal, il faudrait avoir ouvert sur une période minimale de deux à trois ans plusieurs points de vente sur des sites différents"*

projet ait fait ses preuves." "Dans l'idéal, explique François-Luc Simon, il faudrait avoir ouvert sur une période minimale de deux à trois ans plusieurs points de vente sur des sites différents comme par exemple en sortie de ville, dans un centre commercial, dans une rue très commerçante, etc." Cette méthodologie est une étape sur laquelle aucun groupe ne peut se permettre de faire l'impasse. Les plus grands réseaux, comme MacDonald's par exemple, ont commencé par ouvrir plusieurs points de vente en propre avant de faire appel à des partenaires pour croître. C'est le cas aussi pour le centre de cours d'anglais Wall Street Institute qui est né en Italie dans les années 70. Le fondateur était un consommateur

entre autres. "Il existe de moins en moins de conflits, tempère Chantal Zimmer, car la sélection des franchisés d'une part, et le choix du franchiseur d'autre part, sont faits par les deux parties de façon plus professionnelle qu'auparavant." De son côté, Michel Kahn constate qu'il y a plus de contentieux dans la franchise que dans les autres formes de réseaux, mais que la situation tend effectivement à s'améliorer. "Aujourd'hui 30 % des réseaux sont équipés d'un conseil consultatif. Cette structure de dialogue permet aux franchisés de participer au choix des enseignes, et aux franchiseurs d'éviter les problèmes par anticipation. Plus il y aura de dialogue et moins il y aura de conflits." Laurent Amar, le PDG de Monceau Fleurs,

# Création d'entreprise

RESEAU COMMERCIAL



**“Le commerce indépendant traditionnel est en train de mourir dans son isolement”, Michel Kahn, consultant spécialisé en commerce de réseau et président de l’IREF.**

avait déjà en projet de devenir un franchiseur avant de reprendre l’entreprise familiale, et malgré les mises en garde sur les rapports entre franchiseurs et franchisés, il a imposé, au fur et à mesure des années, une vision moderne du système. *“Pour moi la franchise est un mariage.”* Pour le pire mais aussi pour le meilleur. *“Il n’y a pas de rapport de dominant à dominé mais un travail réalisé en commun au sein d’un groupe constitué de partenaires qui œuvrent ensemble pour la satisfaction du client. Je ne crois pas à l’efficacité d’une équipe dirigeante enfermée dans une tour d’ivoire. Au début ce n’était pas évident à met-*

*tre en place mais ensuite les personnes apprécient et protègent cette collaboration.”* Georges Abbou, le PDG de la chaîne de cuisinistes Aviva, partage cette ouverture d’esprit. *“Après le lancement de nos magasins en propre, on nous a démarchés pour de la franchise, se souvient-il, alors nous avons fait l’essai mais nous avons dû faire une pause d’un an pour améliorer notre réseau.”* Aujourd’hui, la marque compte 11 magasins en propre et 30 points de vente franchisés. *“La difficulté était de créer une synergie entre nos magasins et les magasins franchisés, et maintenant nous sommes très satisfaits. C’est une sorte de grand la-*

*conseille-t-il. “Par exemple les licences d’enseigne ou licences de marque ont l’avantage d’être plus simples et plus souples avec un cahier des charges réduit par rapport à la franchise.”* Si le nombre de créations de réseaux croît à un rythme raisonné à cause des coûts de lancement entre autres, il n’en va pas de même pour le nombre de points de vente qui ne cesse d’augmenter, au détriment du commerce de proximité traditionnel. Conduisant le commerce de détail vers une forme d’uniformisation de l’offre. *“Cette uniformité dénoncée par des associations de consommateurs, a été la clé pour le développement des partena-*

*Concession, licence de marque, coopérative ou encore location-gérance, le choix doit être adapté aux besoins et au profil de la société à développer*

*boratoire avec beaucoup de remontées du terrain.”* Un compromis qui a permis à la marque de mailler rapidement le territoire avec un investissement moins lourd.

## Les alternatives

Cependant, pour répondre à un besoin de développement rapide, la franchise n’est pas la seule réponse. Il existe d’autres modes de fonctionnement, mixtes ou non, avec des droits et des devoirs très différents pour la tête de réseau comme pour ses partenaires. Concession, licence de marque, coopérative ou encore location-gérance, le choix doit être adapté aux besoins et au profil de la société à développer. *“Dans le cas d’une entreprise ancienne, riche et célèbre, il faut un cahier des charges très strict”,* résume Jean-Marie Leloup. Et ce afin de protéger l’image de la marque. *“A l’inverse il faut un cahier des charges plus souple s’il s’agit d’une entreprise jeune”,*

*riats et des concessions”,* explique Michel Kahn. *“Ces formes de réseau plus souples permettent d’adapter l’offre au relief de la localité. Par exemple, au sein d’un réseau de concessions pourtant identiques, le point de vente installé à la montagne va proposer davantage de 4x4.”* Jacquelin de Vautibault, le PDG de Pano Boutique, a fait le choix du régime de la concession de licence de marque pour les 120 points de vente du groupe en France et à l’étranger. *“Notre seule obligation en termes juridiques est de proposer la jouissance de la notoriété de l’enseigne à des entrepreneurs indépendants au quotidien.”* Mais dans la pratique, pour favoriser le succès de ses partenaires, le groupe propose aussi d’autres services, même s’ils n’ont aucun caractère obligatoire. Le partenaire va ainsi bénéficier d’un kit de démarrage avec tous les outils nécessaires, du mobilier aux trombones, une formation de base et continue, les services d’une centrale d’achat, et

une plate-forme de discussion via des forums sur un extranet. *“Le plus que nous fournissons à nos partenaires c’est notre département grands comptes qui est hautement stratégique*



**“Nous avons beaucoup recruté et il a fallu ralentir ce processus pour prendre le temps de digérer et de stabiliser le réseau”, Nathanaël Wright, PDG Wall Street Institute France.**

*pour une société de BtoB comme la nôtre. Nous négocions les contrats auprès des maisons mères avant de les distribuer, car en raison de la disparition des petits commerces, la communication est amenée à se structurer de plus en plus en réseau avec des campagnes nationales.”* Pour ce fervent partisan du travail en réseau, il était essentiel de se débarrasser de la lourdeur qui existe dans d’autres formes de ré-

# Création d'entreprise

RESEAU COMMERCIAL



**“Notre seule obligation en termes juridiques est de proposer la jouissance de la notoriété de l'enseigne”, Jacquelin de Vautibault, PDG de Pano Boutique.**

seaux, comme la redevance mensuelle prélevée sous forme de pourcentage du CA dans le cas des franchises. *“Nous avons instauré une redevance forfaitaire fixe qui correspond au droit d'utilisation de l'enseigne, et grâce à cela nos concessionnaires sont beaucoup plus autonomes.”*

## L'enjeu principal, le recrutement

En outre le succès du réseau, quel qu'il soit, repose en grande partie sur son image de marque auprès du consommateur. Le recru-

tement des franchisés, partenaires ou concessionnaires, est donc l'une des principales pro-

blématiques du groupe. Aujourd'hui il faut trouver la perle rare qui saura respecter le

concept, assurer une qualité d'accueil et de produits à même de renforcer et protéger cette image. *“Trop souvent les réseaux recrutent en fonction des moyens financiers du candidat”,* déplore Jean-Marie Leloup. Et pour cause, selon l'INSEE plus l'investissement est fort lors de la création et plus l'entreprise sera pérenne. Mais pour le bâtonnier, il faut avant tout choisir des esprits positifs. *“Un réseau c'est un groupe, et des gens dynamiques, heureux et disposés au bonheur, vont entraîner ce groupe.”* Un conseil suivi par Monceau Fleurs. Le groupe est en sur-demande depuis plusieurs années. Pour faire face à cet afflux de candidats, Laurent Amar a embauché des développeurs pour accompagner les postulants dont chaque dossier est étudié par un comité d'évaluation. *“Nous recevons tout le monde parce que j'estime que c'est la moindre des choses, explique-t-il. Mais de façon générale notre choix va se porter sur le candidat qui fera preuve d'ouverture d'esprit et qui a envie de travailler avec nous.”* Et ce n'est pas le seul groupe à faire appel à des services spécialisés, en interne ou en externe, pour trouver le bon profil parmi les nombreux postulants. *“Tous nos candidats sont passés au filtre de consultants extérieurs lors d'un prérecrutement, car la problématique d'un réseau jeune, analyse Jacquelin de Vautibault, c'est la tentation de grossir très vite pour amortir les frais de lancement très élevés.”* Nathanaël Wright confirme ce constat. *“Au début des années 2000, nous avons beaucoup recruté et il a fallu*

*“Trop souvent les réseaux recrutent en fonction des moyens financiers du candidat”*

*ralentir ce processus pour prendre le temps de digérer et de stabiliser le réseau.”* Aujourd'hui

le développement du groupe va s'orienter vers des structures différentes pour s'adapter à la demande et intégrer les innovations, sur un rythme prévisionnel de 100 nouveaux centres pour les 10 prochaines années. ■

## CHIFFRES REVELATEURS

### Le réseau, un char d'assaut économique


Selon l'enquête SINE (Système d'information sur les nouvelles entreprises) de l'INSEE, dans le secteur du commerce de détail et de l'artisanat,

-84 % du chiffre d'affaires est réalisé par les réseaux, soit **273 milliards d'euros** en 2005.

-L'habillement représente un tiers des réseaux mais c'est le commerce alimentaire qui affiche les plus beaux scores avec **20 700** points de vente pour seulement **79** réseaux, et plus de la moitié du CA du commerce de détail.

-En 2005, **38 %** des points de vente appartenant à un réseau sont des succursales, **18 %** font partie d'un regroupement, et **16 %** sont des franchisés. Les **28 %** restants sont regroupés en réseaux sous d'autres formes (contrat de licence de marque, concession, commission-affiliation, location-gérance, ou affiliation).

-Par ailleurs, **58 %** de dirigeants liés à un réseau d'enseigne estiment que les appuis, conseils et services fournis leur procurent des avantages. **22 %** déclarent que cette collaboration leur a permis de développer leur chiffre d'affaires. D'autre part, **18 %** des dirigeants de jeunes entreprises estiment que les coûts sont trop élevés et **25 %** trouvent cette collaboration trop rigide. Ils sont tout de même **71 %** à souhaiter poursuivre leur collaboration avec le réseau en l'état ou en la développant.

 Lire les dossiers précédents  
Les archives numériques  
nouveleconomiste.fr  
(consultation gratuite)