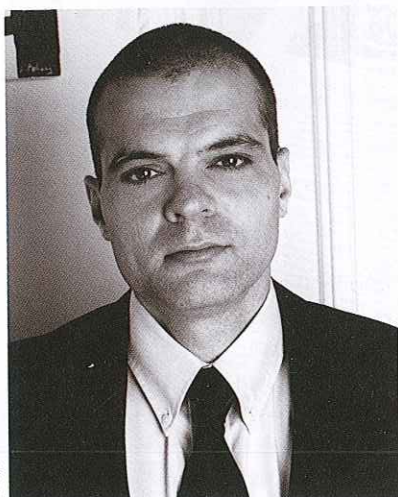


Commerce organisé : comment, pourquoi ?



© DR

► Martin Le Péchon, avocat.

Conquérir : Vous parlez de commerce organisé pour décrire l'ensemble des réseaux qui font partie de votre périmètre de référence. Pouvez-vous nous le décrire ?

Martin Le Péchon : Le commerce organisé peut être commodément classé en deux catégories : les réseaux verticaux et les réseaux horizontaux. Les réseaux verti-

LES CHAÎNES DE COMMERCE OU DE PRESTATAIRES DE SERVICES SE MULTIPLIENT. On a tendance à penser qu'elles sont toutes intégrées ou bien en franchise. La réalité est beaucoup moins simple. Pour y voir plus clair, nous nous sommes entretenus avec Martin Le Péchon, un avocat spécialisé dans le droit des réseaux et plus exactement dans le conseil aux têtes de réseaux, franchiseurs ou groupements. Il les assiste dans le montage ou l'optimisation de leurs réseaux (construction du réseau, création de centrales d'achats...) et bien entendu en cas de contentieux (contrefacteur éventuel, conflit avec un franchisé...).

caux reposent sur un lien exclusivement contractuel que ce soit pour la franchise, la concession... ils établissent une hiérarchie entre la tête et la base, qu'on appelle les affiliés, sous forme d'un lien juridique. La tête insuffle la politique du réseau, le développe au rythme qu'elle souhaite, soutient la marque... La base (franchisés, actionnaires...) exécute la vente ou les prestations de services.

En revanche, dans un réseau horizontal, il s'agit de commerce associé (coopératives, groupements divers). Là, les affiliés exécutent certes, mais possèdent en outre une part plus ou moins importante du capital de la société tête de réseau. Ils peuvent s'exprimer et détiennent une part du pouvoir de décision. Cette différence juridique est essentielle. Du reste, il existe deux organismes professionnels distincts : la FFF (Fédération française de la franchise) et la FCA (Fédération du commerce associé).

Conquérir : Sur le plan du fond, y a-t-il une différence d'approche ?

Martin Le Péchon : Pas fondamentalement. L'idée est la même dans les deux cas. On veut dupliquer un modèle (marque, concept...). Le consommateur

doit avoir l'impression qu'il s'agit d'une seule et même entreprise. Pour le candidat à l'affiliation, son choix d'adhérer à tel ou tel réseau dépendra d'abord de la qualité ressentie du concept, car il peut y en avoir de bons et de moins bons, quelle que soit la forme choisie. Une fois ce précepte posé, il devra se poser la question de savoir s'il veut demeurer un exécutant de terrain ou aller au-delà et pouvoir peser peu ou prou sur les décisions. Pour les novices en matière de commerce, je considère que la franchise et la concession sont les modes les plus adaptés...

Conquérir : ... j'aimerais à ce stade que vous puissiez rentrer plus en détail dans les différentes formes de réseaux verticaux...

Martin Le Péchon : ... j'évoquerais en premier lieu la franchise, modalité dont la

« Le consommateur doit avoir l'impression qu'il s'agit d'une seule et même entreprise. »

► Martin Le Péchon



© DR

« La concession est la deuxième grande catégorie de réseaux verticaux. Elle reprend de nombreux éléments de la franchise. »

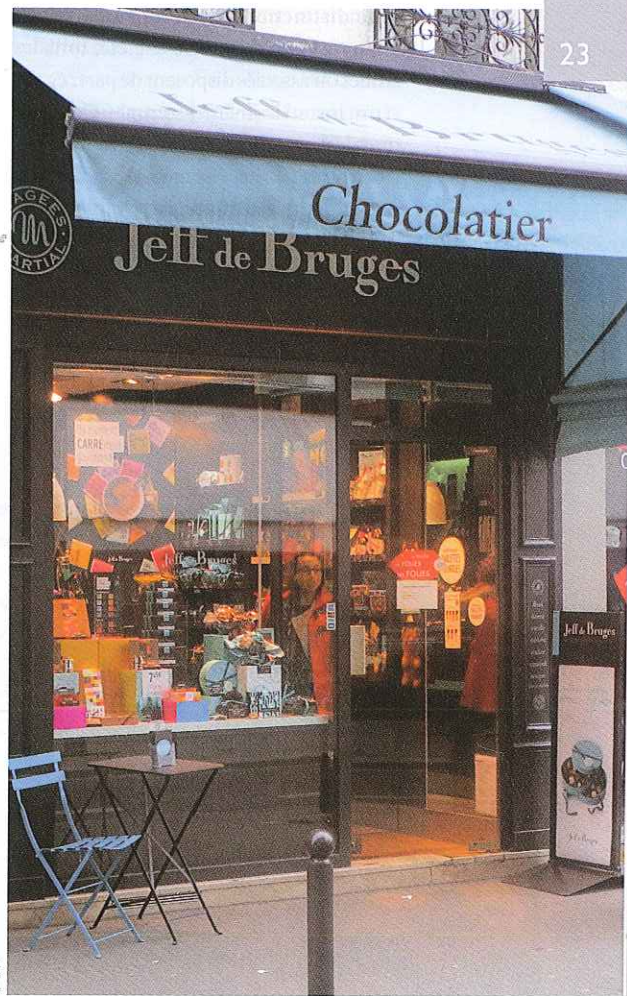
► Martin Le Péchon

France est un leader mondial, et qui est le nec plus ultra du contrat de réseau entre la tête et un indépendant. Dans la pratique, le franchiseur met à la disposition du franchisé une marque et un savoir-faire qu'il détient tandis qu'il lui apporte une assistance dans différents domaines. La marque (ou les marques), l'enseigne bien entendu, constituent des signes de ralliement. Le savoir-faire, quant à lui, ne correspond pas aux méthodes commerciales basiques. Il doit apporter une vraie plus-value au franchisé, et lui permettre de se différencier de la concurrence, à l'aide d'un manuel opératoire qui lui est fourni. L'assistance apportée par le franchiseur au franchisé, afin de le former, de mettre en application le concept, favorisera un vrai partenariat au quotidien. La concession est la deuxième grande catégorie de réseaux verticaux. Elle reprend de nombreux éléments de la franchise mais s'en distingue car elle n'implique pas la

transmission d'un savoir-faire. D'abord, bien entendu la duplication de la marque. Cependant, les méthodes de commercialisation sont souvent moins originales, et l'assistance pas forcément prévue, du moins au niveau de ce que l'on connaît dans la franchise.

Je voudrais, pour finir avec cette thématique, évoquer deux types de commerce vertical moins connus. Tout d'abord, la licence de marque, dont le fonctionnement rappelle assez celui d'une concession. Ce système repose sur la mise à disposition d'une marque assortie généralement d'une liste de fournisseurs de référence.

Moins répandue est sans doute la commission-affiliation, qui se distingue nettement des trois autres. Elle a connu son heure de gloire dans le textile. Elle évite le risque d'achats de marchandises au commissionnaire-affilié puisque celle-ci reste la propriété de la tête de réseau. Le commissionnaire est rémunéré par un pourcentage sur les transactions. La réussite de ce mode de fonctionnement dans le textile tient au fait que les collections changent souvent, et que l'une d'entre elles peut ne pas fonctionner. Dans ce cas précis, l'affilié n'a pas de risque d'inventures. En revanche, son commissionnement est proportionnel au CA effectué, qui dépend lui-même de l'approvisionnement effectué par la tête de réseau. Il en est donc tri-



© DK

butaire. La commission-affiliation va bien à des personnes aux capacités financières limitées. Quoi qu'il en soit, la franchise est nettement majoritaire, suivie de la concession, en tous cas dans le commerce vertical...

Conquérir : ... et dans les réseaux horizontaux ?

Martin Le Péchon : Le commerce associé est moins connu du grand public. Il comprend des groupements et des coopératives. Comme je l'ai indiqué en préambule, le mode de développement du réseau peut être similaire, voire identique, à celui d'une franchise ou d'une concession (duplication de marque, transmission de savoir-faire, assistance...). La différence fondamentale réside dans la participation détenue par les affiliés dans la tête de réseau. A ce stade, le niveau de participation à la gouvernance va induire une nou-



© DK

velle distinction. Pour les coopératives, forme très ancienne de société, tous les affiliés ou associés disposent de parts égales et ont investi les mêmes sommes. Ce caractère démocratique est sympathique mais trouve ses limites lorsque le nombre de participants est très élevé. De plus, l'inconvénient c'est que les « suiveurs » disposent des mêmes droits que les initiateurs qui ont créé le concept. Je conseille quant à moi un groupement capitaliste. Le prin-

cipe de la participation est maintenu mais d'une manière inégalitaire. Les nouveaux arrivants y ont des droits moindres que les anciens. A cet égard, la SAS à capital variable est très appropriée. En effet, les entrées ou sorties s'effectuent avec des formalités minimales et on peut prévoir des catégories d'actions octroyant des droits différents. Malheureusement, la loi en interdit l'utilisation pour les commerces de détail.

Conquérir : *Quel intérêt une société ou une personne physique détentrice d'un concept ont-elles à se lancer dans le commerce organisé plutôt qu'intégré ?*

Martin Le Péchon : Le développement des réseaux passe et passera encore plus à l'avenir par des formes de commerce organisé et non pas intégré. L'intégration demande des investissements très lourds et la nécessité d'exploiter soi-même tous les points de vente. La croissance du réseau est de ce fait freinée.

Des franchises pour des créateurs soucieux de ne pas trop s'exposer

CRÉER SA PROPRE ENTREPRISE, c'est souvent tentant, mais cela apparaît parfois audacieux aux personnes qui ont une charge de famille, ainsi qu'un parcours de salarié relativement sécurisant, puisqu'on peut y perdre son emploi, mais pas sa chemise.

A cet égard, les réseaux de franchise offrent une famille d'accueil aux impétrants. Certes, il leur faudra régler une partie de la pension, mais ils bénéficieront de l'expertise acquise par le franchiseur en termes de méthodes commerciales, de recrutement, d'achats... Et avant tout d'un concept, voire d'une marque établie. Un salon spécialisé existe pour la franchise. Il va attirer ceux qui veulent a priori s'orienter vers cette formule.

Mais d'autres événements de type entrepreneurial voient les franchiseurs exposer, à l'image du Salon des Entrepreneurs de Paris. Nous avons rencontré un certain nombre d'entre eux. Si le profil recherché est évidemment toujours celui d'une personne entrepreneuriale à l'esprit commercial, les spécificités des métiers justifient, dans le détail, des approches différentes. C'est le cas chez Procomm, réseau de 30 agences spécialisées « dans l'immobilier B 2 B commerce et entreprises, où un bac+3 gestion ou droit est exigé pour obtenir la carte professionnelle permettant d'exercer, ce qui constitue nécessairement un frein au recrutement, concède Johanne Thieblemont, responsable du développement, même si, elle remarque qu'il se double d'un autre, celui d'une certaine frilosité des banquiers ».

Chez Mail Boxes, qui reprend un concept américain, UPS Store, racheté par le transporteur américain, Julia Beumer, responsable du développement, évoque, elle, des profils de franchisés très divers (milieu de la banque, de l'informatique...). Mail Boxes est spécialisé dans



► Franck Provost, une chaîne emblématique incluant de nombreux franchisés.

De belles enseignes françaises ont pu prospérer à l'international grâce à la franchise... Cela posé, il reste aux initiateurs qui viennent me voir, la plupart du temps avec une marque, un concept bien défini et une unité pilote en fonctionnement, à choisir la forme. S'ils veulent impliquer leurs futurs affiliés dans le capital, ils ne pourront pas par exemple utiliser la franchise. Mon rôle d'avocat spécialisé sera de leur suggérer le concept adapté à leur situation et à leurs desiderata...

Conquérir : ...et du point de vue du franchisé ?

Martin Le Péchon : Monter un commerce aujourd'hui en indépendant complet tend à devenir impossible. Il est difficile de créer un nouveau concept efficace. D'autre part, l'appartenance à un réseau offre de nombreux avantages pour se battre efficacement contre la concurrence : achats via une centrale, donc à meilleur compte, ce qui induit une compétitivité accrue dès le

départ, a minima fournisseurs référents de qualité, méthodes de vente éprouvées. Et bien sûr, une marque connue ou bénéficiant de budgets publicitaires conséquents. Certes, tout cela représente un coût pour l'affilié, mais lui rapportera bien davantage, sauf dans certains cas de mauvaise analyse de la tête de réseau. Mais le risque zéro n'existe pas. »

► *Propos recueillis par Alain Gazo*

les services aux entreprises et aux particuliers ne disposant pas de service logistique.

Quant à Ixina, cuisiniste de moyenne gamme du groupe italo-allemand FDB, son directeur général, Thierry Tallet, dresse un portrait-robot du franchisé dans son métier : « *un cadre de la distribution, aux revenus confortables, une femme, deux enfants, la quarantaine, voulant prendre les rênes de sa propre entreprise, sans pour autant assumer le risque d'une création complètement ex-nihilo* ». Moins de risques, mais tout de même un investissement conséquent « *de 350 000 à 400 000 € avec un apport personnel de 100 000 €. Avec la perspective d'un TRI à partir de la troisième année*

dans une fourchette de 3 et 5%, » et bien sûr beaucoup plus au terme de l'amortissement des immobilisations au bout de 7 ans environ.

Chez Procomm, on annonce un droit d'entrée de 23 000 euros, tandis que Mail Boxes (25 centres en France actuellement) parle d'un investissement de départ de 75 000 €, et d'un apport personnel minimum de 40 000 €. Procomm comme Mail Boxes font valoir le partage des fichiers ainsi que des échanges de bons procédés entre les affiliés, l'un reprenant en prospect un client que son confrère ne peut traiter, en raison de sa spécialité propre, de son territoire d'intervention... Tous les réseaux rencontrés ont des objectifs de développement pour mieux



► Jean Louis David fait partie du groupe Franck Provost et est une franchise.

couvrir le territoire français. C'est en particulier le cas d'Ixina, où Thierry Tallet ambitionne 160-180 magasins à l'horizon de 5 ans, au lieu de 95 aujourd'hui (détenus par 70 franchisés, dont certains ont 2, voire 3 ou 4 magasins).

Thierry Tallet insiste sur la nécessité pour le patron d'être très présent dans son magasin, « *où ne passeront que 3 prospects par jour* » et de disposer de 2 ou 3 vendeurs sérieux et motivés. Mais, à la clé, à la faveur du retournement probable à moyen terme du marché de la construction neuve, Thierry Tallet pense que l'activité de cuisiniste (-2% environ en 2014, mais « *+2% chez Ixina à périmètre constant* »), devrait reprendre de la vigueur, d'autant que « *le taux d'équipement en cuisine équipée en France de 60%, est notablement inférieur à celui de nos voisins.* » »



► Thierry Tallet, directeur général d'Ixina.