

Pascal H. Lambert  
Docteur en Sciences de Gestion  
Conseil en Franchise  
[www.franchise-expert.fr](http://www.franchise-expert.fr)

## PROBLEMATIQUE DU DEVELOPPEMENT DE RESEAU

### 1 OBJECTIFS DU DEVELOPPEMENT

Les objectifs du développement pour le commerce en réseau, intégré ou indépendant, visent à :

- ① Assurer la croissance de l'enseigne et de son réseau,
- ② Améliorer la rentabilité de l'enseigne et de ses partenaires par des économies d'échelle et de dimension ainsi que par l'augmentation de l'impact commercial en aval et de la puissance d'achat et donc du renforcement du pouvoir de négociation du réseau en amont.

### 2 UNE EXIGENCE : CONCILIER RAPIDITE ET QUALITE

#### ■ LA RAPIDITE DU DEVELOPPEMENT DU RESEAU

Il est démontré que la rentabilité du réseau est largement déterminée par la part de marché qu'il détient. L'acquisition de cette part de marché à terme, dépend fondamentalement du nombre de points de vente sous enseigne et donc de la rapidité du développement du réseau.

En terme de développement, l'enseigne étant en concurrence avec d'autres réseaux dès son lancement, la capacité à soutenir un développement rapide, qu'il soit issu de créations de points de vente, de reprises d'activités existantes, de changements d'enseigne, ou de toute combinaison de ces moyens, constitue un facteur clé de succès.

## ■ LA QUALITE DES IMPLANTATIONS

La qualité des implantations et donc la qualité de la clientèle de l'enseigne ainsi que son exposition à la concurrence déterminent les niveaux de prix praticables, la marge et la rentabilité. Les implantations doivent donc répondre à des critères de densité de population mais aussi de pouvoir d'achat et de concurrence maîtrisée.

On observe que le développement d'un réseau en phase de croissance initiale, se fait rarement de façon systématique mais plutôt opportuniste.

Le développement et donc la rentabilité des investissements, devient alors aléatoire : des zones de premier ordre peuvent ne pas être occupées parce que l'emplacement n'a pas été obtenu ou bien parce que le partenaire devant prendre en charge le projet n'a pas été trouvé. L'objectif du développeur sera donc de disposer simultanément du bon candidat et du bon projet.

## ■ LA QUALITE DES PARTENAIRES

Le succès d'un réseau de points de vente ou de service indépendants repose sur la pertinence du concept d'enseigne et son adéquation aux attentes de la clientèle cible, ainsi que sur la qualité des implantations.

Mais il dépend aussi du niveau de performance de chaque point de vente ou de service, c'est à dire de la qualité du franchisé qui le dirige et met en œuvre le concept d'enseigne au quotidien.

C'est la raison pour laquelle les réseaux les plus performants font preuve d'un niveau d'exigence croissant à l'égard de leurs futurs partenaires. Le partenaire doit désormais réunir, à des degrés divers selon les réseaux et les projets :

- ☞ **les compétences managériales et gestionnaires** d'un dirigeant d'entreprise,
- ☞ **les qualités relationnelles et professionnelles** d'un commerçant,
- ☞ **les aptitudes entrepreneuriales** d'un créateur d'entreprise,
- ☞ **les capacités financières** d'un investisseur.

Le partenaire doit aussi avoir le sens du réseau et donc la rigueur requise pour une mise en œuvre à 100% du concept et de son référentiel.

## ■ **LES CANDIDATS DE QUALITE SONT RARES**

On observe que le développement du réseau peut être entravé par la difficulté à entrer en relation avec de bons candidats. En effet les candidats de qualité sont rares et exigeants. Ils souhaitent rejoindre les meilleurs réseaux qui se trouvent ainsi placés en situation de concurrence les uns avec les autres. Pour convaincre les meilleurs candidats il est donc indispensable de présenter un excellent dossier et d'avoir une démarche très professionnelle.

## ■ **LA FONCTION DEVELOPPEMENT**

- Rapidité du développement,
- Qualité des projets,
- Adéquation entre les hommes et les projets,
- Qualité de chaque partenaire, dirigeant indépendant,

constituent les déterminants majeurs de la rentabilité future du réseau.

Une organisation performante de la fonction développement s'avère donc indispensable pour tenir les objectifs de croissance du réseau.

Car c'est aussi aux hommes du développement et à leurs résultats que l'on reconnaît un réseau de qualité.