

Pascal H. Lambert
Docteur en Sciences de Gestion
Conseil en Franchise
www.franchise-expert.fr

CREATION D'ENSEIGNE : LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

Quand un entrepreneur se trouve à la tête d'un concept original qu'il a mis au point et qui connaît le succès, il peut légitimement être tenté de le développer en réseau et notamment en franchise.

Le lancement et le développement peuvent se définir comme de nouveaux savoir-faire à acquérir : ① savoir dupliquer le concept, ② savoir ouvrir de nouvelles unités puis dans un second temps savoir manager et animer le réseau.

Cette démarche implique la maîtrise de compétences nouvelles et se révèle exigeante en termes de ressources financières, humaines et organisationnelles.

1 LES OBJECTIFS DE LA CREATION ET DU DEVELOPPEMENT D'UN RESEAU DE FRANCHISE

Les objectifs de la création d'une nouvelle enseigne pour le commerce en réseau, intégré et/ou indépendant, visent à tirer profit du savoir faire issu de l'unité test en l'inscrivant dans un projet de développement de réseau au plan national, voire international,

Les objectifs du lancement d'un réseau visent à :

- ① Augmenter la rentabilité de l'enseigne et des membres du réseau par des économies d'échelle et de dimension, par l'amélioration permanente des procédures et par l'augmentation de l'impact commercial en aval et de la puissance d'achat en amont.
- ② Satisfaire les fondateurs en termes financiers, personnels, professionnels et entrepreneuriaux.

2 LES CONDITIONS DE LA REUSSITE

■ UN CONCEPT FORT, STRUCTURE ET REPRODUCTIBLE

Un concept de vente ou de service est une formule qui met en œuvre un certain nombre de variables qui vont déterminer pour le consommateur, la spécificité de la proposition de l'enseigne : dimension de l'offre marchande, niveau et qualité de service, niveau des prix, format et localisation des unités, organisation des points de vente ou de service, gestion des approvisionnements et des marges, publicité, promotion, merchandising, signalétique et identification des points de vente.

La capacité de la tête de réseau à définir le concept, à formaliser les variables, les paramètres et les procédures, à normaliser et à transmettre le savoir faire pour dupliquer les unités est déterminante.

■ UN MARCHÉ

Le concept d'enseigne doit s'inscrire dans des tendances d'évolution des comportements des consommateurs. En d'autres termes il doit avoir un marché actuel et futur. De plus le concept doit avoir été testé avec succès en configuration standard dans des conditions de localisation et d'environnement correspondant aux normes fixées.

■ DES CAPITAUX

La distribution et les services sont des activités de plus en plus capitalistiques. Il est illusoire pour le franchiseur de rêver d'autofinancement. Il y a donc lieu de prévoir les financements nécessaires dès le départ.

Sachant que les fonds d'investissement n'ont pas vocation à financer les start-up mais à accompagner le développement de concepts ayant déjà fait leurs preuves, les capitaux propres devront couvrir une grande partie des besoins de financements de départ complétés par des emprunts bancaires et des fonds d'éventuels capitaux-risqueurs.

■ DES UNITES PILOTES

Les pilotes sont la vitrine du réseau. Ils ont une double vocation. Dans un premier temps ils démontrent la pertinence du concept en confirmant la réalisation du niveau de performances économiques standard dans un environnement socio-économique donné. Ensuite ils auront à mettre en œuvre et à tester les évolutions successives du concept élaborées par la tête de réseau.

■ **UNE PROFITABILITE SUPERIEURE**

Un réseau du commerce moderne est fondé sur un concept et sa duplication. Quelles que soient les caractéristiques du concept, la finalité de la démarche vise à satisfaire un ou plusieurs besoins de consommation d'une manière plus efficiente que les formules de vente ou de service intervenant actuellement ou dans un futur proche sur le marché de l'enseigne.

Le niveau de profitabilité donc sera déterminant pour l'avenir de l'enseigne car il sera susceptible de convaincre des actionnaires et des prêteurs toujours plus prudents, mais aussi des franchisés qui, en tant qu'investisseurs, procèdent aussi à des arbitrages entre différents projets d'entreprise.

■ **UNE TETE DE RESEAU PERFORMANTE**

La tête de réseau est responsable des choix stratégiques préalables, définition du concept d'enseigne, mode d'organisation et de fonctionnement du réseau, type de relation avec les points de vente ou de service. Elle mobilise les ressources permettant d'assurer le développement et est garante de la performance des différents membres du réseau.

Les dirigeants et leur équipe doivent donc rassembler un ensemble de compétences stratégiques, juridiques, commerciales, organisationnelles et opérationnelles et mobiliser les ressources financières et humaines adéquates.

■ **LE CAP DES 10 UNITES**

Ce cap n'est pas seulement symbolique. Dix unités procurent un premier niveau de crédibilité à l'enseigne vis-à-vis de tous ses publics : les investisseurs, les clients, le personnel, les candidats à la franchise et aussi les fournisseurs et les banquiers. Avec plus de notoriété l'enseigne recrute plus facilement, prend du poids dans sa relation avec les fournisseurs et les bailleurs, et commence à amortir ses frais de structure centrale.

■ **L'EXPANSION DU RESEAU ET LA GESTION DE LA CROISSANCE**

Il a été 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.

■ UN DIRIGEANT D'ENVERGURE

Le dirigeant doit clairement avoir la capacité à évoluer rapidement d'une situation de patron d'une petite affaire à celui d'animateur de réseau c'est-à-dire, fédérateur de dirigeants d'entreprises indépendantes adossées par des formes contractuelles diverses dans la forme et le contenu à une tête de réseau, et engagées dans une dynamique collective dont ils attendent parfois plus qu'elle ne peut offrir.

Capable d'évaluer les véritables enjeux économiques du business réseau, de le faire évoluer en anticipant les évolutions de son marché et les attentes de consommateurs toujours mieux informés et plus exigeants, le dirigeant s'oblige à améliorer constamment l'efficacité du concept. Il ouvre des pistes, montre la voie et doit convaincre en permanence les membres du réseau de la pertinence des options qui ont été prises.

Il est le garant de la qualité de la mise en œuvre du concept et du fait que sa promesse sera tenue par chaque membre du réseau quelles que soient les circonstances.

On l'aura compris le dirigeant est l'élément moteur du réseau, sa personnalité, sa rigueur et son charisme seront des éléments clés de la réussite du réseau.

L'attention portée par les futurs franchiseurs à ces points clés leur permettra de mieux cerner l'exigence d'un processus de création, de lancement et de développement d'un futur réseau.