

Les centres commerciaux misent des franchisés locaux

Si les enseignes succursalistes optent pour les mégacentres commerciaux et les grandes cités aux flux de clientèle bien assurés, les foncières apprécient les franchisés « du cru », qui apportent une connaissance inégalable des villes moyennes et de territoires moins explorés où ils sont enracinés.

« **J**e demande toujours à mes équipes de parcourir le Salon de la franchise durant son dernier jour, confie Alexis de Prévoisin, directeur commercial France et Belgique de Klépierre. Durant ce vaste rendez-vous de recrutement, en effet, les enseignes de franchiseurs et les candidats à la franchise doivent d'abord se trouver. Nous arrivons ensuite pour leur proposer la location appropriée dans un de nos centres commerciaux régionaux où concrétiser leur plan de développement ! » Franchiseur, franchisé et bailleur : c'est l'incontournable « ménage à trois » qu'impose d'emblée ce modèle de développement du commerce.

LES AVANTAGES

- **Des chefs d'entreprise** très investis dans leur point de vente.
- **Des entrepreneurs locaux** qui ont une excellente connaissance du terrain.

- **Des responsables de magasins** indépendants, plus réactifs que les succursalistes.
- **Des partenaires commerçants** inscrits dans la durée, enracinés dans leur territoire.

LES INCONVÉNIENTS

- **Une assise financière** parfois mise à caution par l'endettement.
- **De moindres taux de marge**, des royalties à acquitter.
- **Certains réseaux trop vite nés** et grandis sujets à

fermetures (coques de smartphones, cigarettes électroniques).

- **Des contrats de franchise** (durée six ans) déphasés avec le rythme des baux (échéances à dix ans).



La galerie Carrefour de Salaise-sur-Sanne, dans l'Isère, compte pas moins de 22 franchisés sur une quarantaine de commerces.

sur l'expertise

Et les gestionnaires de centres y prennent de plus en plus goût ! « Aux Rives de l'Orne, à Caen, à Beaugrenelle, aussi bien que dans le futur Vill'Up, à Paris, nous jugeons très important d'offrir une mixité de commerces, souligne Frédérique Pouillet, directrice commerciale chez Apsys. Avec des enseignes franchisées, en plus des succursalistes et des commerçants indépendants. »

L'esprit d'initiative

De même chez Hammerson, « l'acuité des acteurs locaux sur leur zone de chalandise nous est très précieuse, complète Barthélémy Doat, directeur des opérations. Très en amont de l'ouverture des Terrasses du Port, à Marseille, l'an dernier, Sandra Chalinet, la directrice, avait eu parmi ses missions celle de sélectionner les meilleurs franchisés sur place. De même pour Paul Philippe, déjà aux commandes du Jeu de Paume, à Beauvais, qui ouvrira cette fin d'année. » Ainsi a été débusqué un G-Star « marseillais », en attendant le futur Swarovski « beauvaisien. »

Ce qu'apprécient avant tout les foncières chez leurs locataires franchisés, c'est leur esprit d'initiative. De vrais chefs d'entreprise qui engagent leurs deniers et toute leur énergie dans leur point de vente. « Ils sont là pour rester, note Karine Leroy, directrice commerciale de La Compagnie de Phalsbourg. Alors qu'un succursaliste ne passera que six mois à un an, au plus quelques années, pour lancer un magasin. Avant de partir ailleurs. » Des « sédentaires » loin d'être atteints

d'inertie ! « Les commerçants des succursales appliquent parfois à la lettre les consignes d'assortiments dictées par le management pyramidal, raconte un responsable de foncière. Partant du comité de direction, elles passent par les directeurs régionaux avant d'aboutir aux points de vente. Alors qu'un franchisé tout à son affaire réagit du jour au lendemain aux données locales de marché. Et prendra, par exemple, l'initiative de bousculer son rayon hivernal de prêt-à-porter si la clémence d'une demi-saison vient prolonger les ventes estivales. »

Partage de territoire tacite

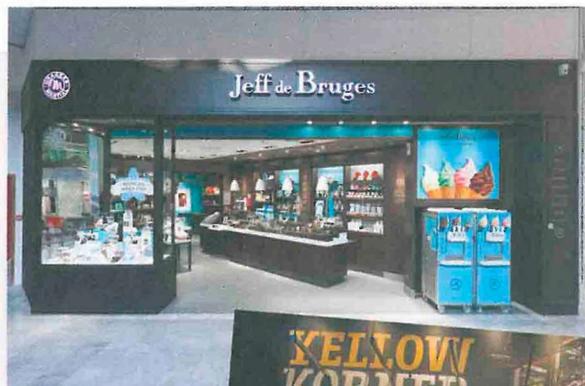
On sent les gestionnaires plus à l'aise dans les échanges directs et francs avec des « franchisés-décideurs » que dans les rapports plus formalisés avec des directeurs immobiliers ou directeurs généraux d'enseignes succursalistes. Ainsi, des relations s'installent dans la durée. « J'ai pu juger du mérite d'un franchisé, alors responsable d'une enseigne de montres, dans un poste précédent, confie Frédérique Pouillet. Je n'ai pas hésité, quelques années plus tard, chez Apsys, à lui accorder ma confiance en le retrouvant avec Adidas Originals comme nouvelle franchise à son arc. »

Un partage de territoire tacite s'instaure entre les deux typologies de commerces. Aux succursales, le terrain privilégié des grandes villes, de même que celui des mégacentres commerciaux, chasse gardée de maisons mères, seules capables de soutenir leurs niveaux de ■ ■ ■ ■ ■

Ces enseignes qui leur plaisent

« Des marques aussi réputées qu'Apple, Nike ou Adidas Originals choisissent la franchise pour s'implanter dans nos centres commerciaux », lancent d'emblée les patrons de foncières à ceux qui douteraient encore de ce modèle de commerce. C'est également l'option saisie par de grandes enseignes pour tester des concepts aussi innovants que **But Cosy**, **Confo Déco** ou les **Fnac de proximité**.

Tous apprécient dans le commerce franchisé la présence d'une femme ou d'un homme très investis dans leur affaire. Cela est vrai des enseignes de soins, comme **Body Minute**, de prescription gourmande, comme **Jeff de Bruges**, ou de démocratisation de la photo d'art, comme **YellowKorner**. L'équipement de la maison et la déco sont aussi des activités de conseils que renouvellent **Ambiance & Styles** (art de la table, cuisine, déco d'intérieur) ou **L'Univers de Léo** (cadeaux, œuvres d'art). Et si le prêt-à-porter s'avère l'un des secteurs les plus franchisés, certaines enseignes n'y perdent pas le souffle, telle **Levi's**, souvent citée au top des préférées.



■■■■ loyers. Les foncières n'ont pas toujours leur mot à dire face à des enseignes qui fixent elles-mêmes les règles du jeu. Mango ou Desigual, par exemple, réservent le modèle succursaliste aux grandes cités et investissent les villes moyennes via les franchisés.

Salaise-sur-Sanne, terre de franchises !

À ces derniers, donc, les zones de chalandise plus éloignées des métropoles ou les galeries de commerces régionales ou intercommunales. Leur connaissance des populations et des habitudes de consommation locales est telle « qu'ils font office de mercenaires », dépeint Thierry Cahierre, managing director de Redevco. Les enseignes les envoient en éclaireurs sur de nouveaux territoires où les succursales ne désirent pas encore se risquer. » La zone de Salaise-sur-Sanne (Isère) est un exemple de ces « écosystèmes commerciaux » complexes, éloignés des grandes polarités urbaines – à savoir, Lyon – et, par conséquent, propices à l'épanouissement des

LES CHIFFRES

10%
à 50%

La proportion d'enseignes franchisées parmi les commerçants des centres commerciaux (en nombre d'unités)

+10% à +30%

Le gain de chiffre d'affaires d'un magasin franchisé par rapport à un succursaliste (à surface et activités équivalentes)

Source : LSA

franchisés. À quelques centaines de mètres d'écart, le parc commercial Green7, de Frey, en compte une douzaine sur 30 enseignes, et la galerie Carrefour, 22 sur 42 boutiques !

Finalement, cette acclimatation de la franchise sur le terrain local se retrouve en phase avec les foncières, qui, après avoir investi les grands pôles urbains, affinent le maillage de leur parc vers la proximité. Une façon, comme on dit en matière de foot, de « jouer, ensemble, à domicile » ! Cette approche s'applique spécialement aux foncières de groupes alimentaires adossant leurs galeries à leurs réseaux de magasins. Telle Carmila pour les hypermarchés Carrefour. « Forts de nos équipes déployées dans six régions, nous savons être proactifs dans des contextes où les enseignes succursalistes ne viennent pas », dévoile Aymeric Plisson, le directeur commercial de Carmila. Cela devient même notre métier de trouver des franchisés pour les franchiseurs. Comme nous l'avons fait pour Mango, à Salaise-sur-Sanne. »

La franchise a aussi ses écueils. En engageant les moyens de ses entrepreneurs, elle les pousse à l'endettement, et peut les mettre en situation de fragilité financière. « Nous étions prêts à implanter une enseigne dans l'un de nos retail parks, témoigne un promoteur. Tous les accords étaient signés, mais ce franchisé n'ayant pas obtenu ses prêts bancaires, il nous a lâchés au dernier moment. »

« Nos métiers ne s'inventent pas »

Il est donc primordial pour toute foncière de vérifier avant tout contrat l'assise financière de son postulant franchisé. Et même si c'est la mission clé du franchiseur, il faut aussi s'assurer du savoir-faire des candidats. Séduisante voie d'accès au commerce, la franchise attire aussi, en effet, des velléitaires de la reconversion dotés de pécule, mais pas toujours de compétences professionnelles ! Or, « nos métiers ne s'inventent pas », rappelle Frédérique Pouillet. Pas plus que la gestion des stocks, la connaissance ■■■■

LE TÉMOIN

Thomas Duchêne

DIRECTEUR COMMERCIAL RETAIL FRANCE
DE CUSHMAN & WAKEFIELD



« Beauté, santé, optique ou coiffure recèlent encore de vrais potentiels »

LSA - Quelles sont les synergies entre les enseignes en franchise et les foncières ?

Thomas Duchêne - On trouve en moyenne 30 % de commerçants franchisés parmi les locataires des centres commerciaux. Et plutôt dans ceux de taille moyenne, les grands restant la chasse gardée des succursalistes et des maisons mères. Ce qu'apprécient avant tout les foncières dans les franchises, c'est l'implication et l'investissement - au sens propre - de leur chef d'entreprise. Qui peut se traduire par un écart de chiffre d'affaires avec le modèle succursaliste allant jusqu'à 30 %, à magasin égal. Un excellent moyen de revivifier certains centres moribonds !

« Ce qu'apprécient avant tout les foncières dans les franchisés, c'est l'implication et l'investissement, au sens propre, de leur chef d'entreprise. »

LSA - La franchise comporte aussi ses risques. Et couvre des secteurs déjà bien maillés...

T. D. - Le modèle n'a certes pas la puissance financière des grands groupes succursalistes derrière lui.

Aussi faut-il être attentif à la puissance et à la notoriété du duo franchiseur-franchisé avant de s'engager. En se défiant des enseignes trop vite lancées dans l'aventure. Telles les boutiques de cigarettes électroniques. Il est vrai que le prêt-à-porter est déjà bien investi.

En revanche la beauté, la santé, l'optique ou la coiffure recèlent encore de vrais potentiels. L'ensemble de ces secteurs projetant quelque 900 nouvelles boutiques d'ici à fin 2015.

dans son compte d'exploitation, détaille Alexis de Prévoisin, chez Klépierre. En effet, s'il a les mêmes masses salariales et locatives qu'un succursaliste, il n'achète pas, comme ce dernier, "à pleine marge" grâce aux sourcing centralisé de la maison mère, et nous tenons compte du pourcentage de commissionnement au franchiseur dans l'approche financière globale. »

Pour une coresponsabilité bailleur-franchisé !

Aux frais propres du franchisé s'ajoutent donc encore les royalties qu'il acquitte à son franchiseur... Pour échapper à ces contraintes comptables, plutôt que de se lancer dans le schéma strict de la franchise, certains commerçants préfèrent la formule du commissionnaire affilié. Dans le premier cas, le chef d'entreprise assume seul les risques de son commerce. Mais il a moins de comptes à rendre. Alors que les commissionnaires affiliés, déportant sur l'enseigne holding - qui se substitue à la banque - le soutien financier, ne sont plus propriétaires de leurs stocks et se voient imposer produits et réassorts. Parmi les difficultés à surmonter propres au modèle, le directeur commercial de Klépierre souligne encore le déphasage d'engagement entre les baux qu'il signe (sur dix ans) et la durée des contrats franchiseur-franchisé (six ans). Au final, chacun doit assumer sa part de responsabilité dans le fameux « ménage à trois ». « Nous nous sentons coresponsables de nos franchisés, solidaires de leur réussite, affirme ainsi Thierry Cahierre (Redevco). Et sommes notamment très attentifs à ne pas exercer sur eux des pressions locatives qui les empêcheraient de gagner avec nous ! » ■

DANIEL BICARD

■ ■ ■ ■ des produits ou le management des salariés ne s'improvisent ! »

« Il faut aussi se défier des réseaux trop vite nés et grands, alerte Pierre Menot, directeur du département commercialisation chez RCG (The Retail Consulting Group). Telles les nombreuses enseignes de cigarettes électroniques ou de coques pour smartphones, ayant essayé

de nombreuses fermetures. Et même certaines franchises d'optique, mises à mal par la nouvelle législation sur les modes de remboursement. »

Les foncières se doivent encore de composer avec certaines données comptables propres aux systèmes de franchise. « Quand nous signons avec ce type de partenaire, nous tenons compte de son moindre niveau de marge