

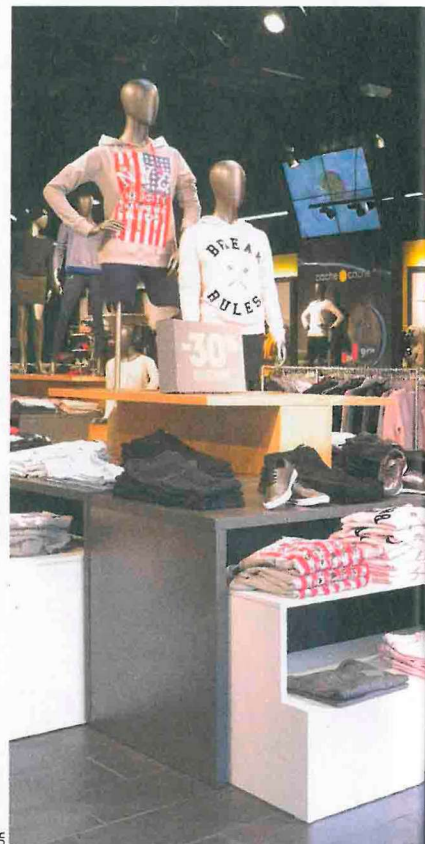
Un modèle salvateur pour la mo

En difficultés chroniques depuis sept ans maintenant, la mode est, de plus, un marché très éclaté, avec un leader, Kiabi, qui pèse royalement 10 % des ventes. Dans ce contexte, le détaillant indépendant apparaît bien fragile. D'où le développement de la franchise.

LA PROBLÉMATIQUE

■ Dans un marché de la mode très éclaté, avec plus de 120 enseignes recensées, et, « a fortiori », après avoir traversé sept années de crise, avancer seul, sans l'aide et le soutien d'un réseau, apparaît de plus en plus difficile.

■ Le régime de la commission-affiliation, dans ce contexte, est particulièrement prisé : pour cause, il permet de s'affranchir de la gestion des stocks, difficulté principale dans le secteur de la mode.



LES CHIFFRES

1 M€

Le CA moyen des franchisés dans la mode (600 000 € pour les indépendants)

3,5 %

Le taux de résultat d'exploitation moyen des franchisés (3,1 % pour les indépendants)
Source : Xerfi

359 Le nombre de réseaux dédiés à l'équipement de la personne, soit 7 572 magasins franchisés, pour un CA total de 4,37 Mrds €

Source : FFF

C'est bien simple : le marché de la mode est tellement éclaté que personne ne sait avec exactitude le nombre d'enseignes œuvrant dans le secteur en France. Plus de 120, assurément. Et encore, avec beaucoup qui, trop petites, passent sous les radars... Pour preuve de ce joyeux ballet de couleurs, Kiabi, le leader de la catégorie, culmine royalement à 10 % de part de marché. Ajoutez à cela sept ans de crise, marqués par autant de recul des ventes, et comprenez, alors, qu'il ne fasse pas grand beau à rester seul, en indépendant sans enseigne. D'où la multiplication des exploitations de boutiques sous forme de franchise, commission-affiliation ou licence de marque. L'intérêt est bien connu. Il saute même aux yeux, et on a presque honte de le rabâcher encore : être franchisé, c'est bénéficier d'une notoriété clés en main, de la force d'une enseigne, de son savoir-faire aux achats, de

son offre et, en dernier lieu, mais pas des moindres, de sa communication et de son image. Tout cela ayant évidemment un coût : en contrepartie, le franchisé doit verser une redevance ou une commission, le plus souvent en pourcentage du chiffre d'affaires.

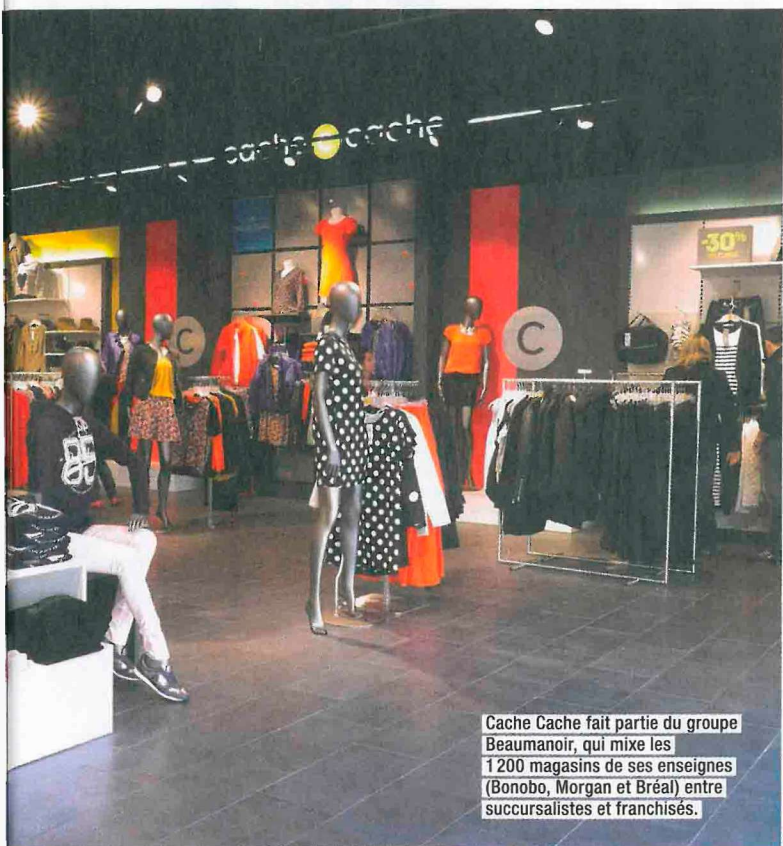
Une liberté lourde à supporter

À l'inverse, exercer en totale autonomie suppose de devoir tout construire par soi-même, et de maîtriser toutes les arcanes du métier, depuis l'amont – les achats – jusqu'à l'aval – le marketing et le merchandising. Une sacrée gageure à l'heure du multicanal triomphant : comment se battre, en effet, à armes égales avec les « gros » et leur force de frappe sans commune mesure ? C'est là le prix de la liberté. Un prix de plus en plus lourd à supporter.

D'où, puisque chacun des modèles a ses avantages et ses inconvénients, une question, cru-

ciale, qui brûle le papier : se ranger sous la bannière d'un réseau, est-ce une bonne ou une mauvaise chose ? Cela tombe bien, le cabinet Xerfi vient de se pencher sur cette problématique à travers son étude « La franchise, une forme de commerce en vogue dans la mode », parue au tout début 2015. Premier élément de réponse : « La franchise dans le secteur de la mode permet aux exploitants d'atteindre un niveau de ventes plus élevé », relève Gabriel Giraud, l'auteur de l'étude pour Xerfi. On apprend ainsi que le chiffre d'affaires moyen de l'ensemble des sociétés franchisées du marché de la mode, étudiées par le cabinet Xerfi, s'est établi, pour la période de 2010 à 2013,

de



Cache Cache fait partie du groupe Beaumanoir, qui mixe les 1 200 magasins de ses enseignes (Bonobo, Morgan et Bréal) entre succursalistes et franchisés.

à près de 1 million d'euros annuellement, contre «seulement» un peu plus de 600 000 € pour les indépendants sans enseigne. Seul problème: c'est là, en réalité, soulever plus de questions qu'apporter réellement de réponses. Car, c'est bien connu, un chiffre d'affaires n'a jamais fait un résultat. Or, avance Gabriel Giraud, «le taux de marge commerciale des sociétés franchisées est, en moyenne, plus faible que celui des distributeurs indépendants sans enseigne».

Stratégies de positionnement

Sueurs froides chez les franchiseurs et les franchisés... Calmons vite tout cela: cette différence est essentiellement due au fait que, par nature, les positionne-

ments des uns et des autres diffèrent largement. Les indépendants sans enseigne doivent compenser leur «solitude», qui ne leur permet guère d'être compétitifs sur les prix, en occupant un créneau plus axé sur le milieu, voire le haut de gamme. «Des segments caractérisés par des taux de marge plus élevés, pointe Gabriel Giraud. Au final, les performances d'exploitation des deux catégories d'opérateurs sont à peu près similaires, et la franchise n'apporte donc pas aux distributeurs d'articles de mode une rentabilité supérieure à celle des commerçants indépendants sans enseigne.»

Sauf que, évidemment, une fois qu'on a dit cela, encore faut-il vite nuancer en ayant en

« tête qu'on raisonne là en pourcentage : « En euros sonnants et trébuchants, et puisque leur chiffre d'affaires est supérieur, les franchisés dégagent quand même davantage de résultat », insiste Gabriel Giraud.

Et puis, autre avantage, la franchise apporte également une « tranquillité » d'esprit – guillemets de rigueur – qui peut s'avérer salvatrice en période de crise. C'est ainsi que l'on voit se développer de plus en plus le modèle de la commission-affiliation, comme le pointe l'étude de Xerfi. Avec un tel système, on n'a, en effet, plus à s'arracher les cheveux avec la gestion des stocks. Or, dans un marché dominé par la fast-fashion et son renouvellement ultrarapide des collections, pouvoir s'affranchir de cette question enlève un gros poids, c'est l'évidence. « La commission-affiliation est devenue largement majoritaire parmi les enseignes de mode se lançant dans la franchise, relève Gabriel Giraud. La gestion des stocks, historiquement, a toujours été complexe sur ce marché, mais cela l'est devenu encore davantage avec la fast-fashion. »

L'exemple de Beaumanoir

On retrouve ainsi ce modèle utilisé notamment chez Beaumanoir, qui exploite entre autres les enseignes Cache Cache, Bonobo, Morgan et Bréal : « Nous disposons de 1 200 maga-

LE TÉMOIN

Gabriel
Giraud

AUTEUR DE L'ÉTUDE « LA FRANCHISE, UNE FORME DE COMMERCE EN VOGUE DANS LA MODE » POUR XERFI



« La commission-affiliation permet d'affranchir le commerçant de la gestion des stocks »

« Les contrats de type commission-affiliation permettent de s'affranchir de la gestion des stocks. Il s'agit d'un avantage stratégique dans un secteur où la durée de vie des modèles est de plus en plus courte. Cela permet de ne plus avoir le risque de se retrouver en fin d'année avec un stock important d'inventus à brader, puisque, dans ce type de contrat, c'est la tête de réseau qui reste propriétaire des stocks qu'elle met à disposition de l'affilié. »

sins en France, une moitié en succursales et l'autre en franchises, détaille Jean-Louis Mochamps, directeur affiliation et développement du groupe Beaumanoir. Ces 600 magasins franchisés sont tenus par 200 partenaires. Parmi eux, on voit déjà poindre la deuxième génération, celle des enfants des historiques, présents avec nous depuis la décennie 1995-2005. »

Tous ensembles, ils poursuivent la mutation engagée par le groupe : « En 2014, nous avons ouvert 75 magasins, mais avec une stratégie qui n'était pas tant de conquérir de nouveaux territoires, mais, essentiellement, de

procéder à des transferts de boutiques, précise Jean-Louis Mochamps. Il en sera à peu près de même en 2015, avec, donc, de faibles besoins en recrutement : peut-être seulement trois à cinq nouveaux partenaires, guère plus. » À cela, en plus de cette explication ayant trait à la stratégie, celle du maillage territorial, déjà évidemment bien dense, avec 1 200 boutiques. « Nos cibles prioritaires sont maintenant dans les grandes villes, avec, dans ces cas-là, des équations immobilières souvent complexes, peu favorables à la franchise. »

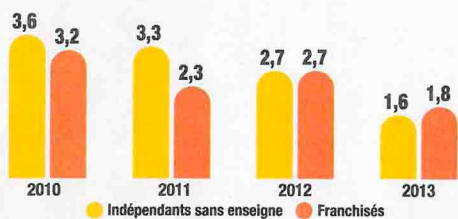
Pour autant, ailleurs que dans ces centres urbains aux problématiques si particulières, c'est bien la franchise qui a le vent en poupe. « Dans un marché qui devient mature et se professionnalise dans chacune de ses spécificités, aussi bien pour l'immobilier, les achats, le merchandising, le concept ou la politique commerciale, rester seul devient très difficile à tenir », analyse Jean-Louis Mochamps. Dans ce contexte, s'adosser à un grand groupe est souvent salvateur. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

PAS DE GARANTIE DE RENTABILITÉ SUPÉRIEURE POUR LES FRANCHISÉS

Comparaison des taux de résultat net des franchisés et des indépendants sans enseigne dans la mode, en % du chiffre d'affaires

Source : Xerfi, étude « La franchise, une forme de commerce en vogue dans la mode »



Se lancer en franchise dans la mode, c'est la perspective d'un chiffre d'affaires supérieur à la moyenne des indépendants sans enseigne. C'est, aussi, pouvoir bénéficier d'une aide et de la force d'un réseau pour se développer et/ou tenir dans la crise. Mais, pour autant, ce n'est pas gage d'une rentabilité supérieure. La « tranquillité » d'esprit est sans doute à ce prix...