

L'INTER

1



2



3



4



5



NATIONAL

spécial
FRANCHISE

1 • COLUMBUS CAFÉ & CO

Nicolas Riché,
PDG

2 • EMOVA GROUP

Rodolphe Berthonneau,
directeur
du développement

3 • ILLY CAFFÈ

Morgane Trinh,
responsable
du développement

4 • ORCHESTRA-PRÉMAMAN

Franck Rouquet,
directeur général délégué
au commerce

5 • GUINOT

Edouard Falguieres,
directeur
du développement
international

Comment réussir en franchise à l'étranger

S'il est tentant de se lancer à la conquête de marchés nouveaux lorsque l'on est franchiseur, encore faut-il bien le faire. Ouvrir à l'étranger juste pour accroître rapidement son parc est une stratégie vouée à l'échec.

Le monde est si vaste, et la France si petite. Étriquée, même, avec sa croissance atone... Qu'il est donc tentant, pour une entreprise française, de chercher à s'extraire du marasme national pour s'en aller conquérir de nouvelles terres.

A fortiori quand, à l'étranger, l'image de la *french touch* est valorisante. C'est un formidable atout, certes, mais, pour autant, tous les ailleurs sont loin d'être des eldorados tombant tout cuits entre les mains des franchiseurs. Rodolphe Berthon-

neau, directeur du développement d'Emova Group, Edouard Falguieres, directeur du développement international de Guinot, Nicolas Riché, PDG de Columbus Café & Co, Franck Rouquet, directeur général délégué au commerce d'Orchestra-Prémaman, et Morgane Trinh, responsable du développement d'Illy Caffè, ont accepté, pour LSA, de disserter sur la question de l'internationalisation, à l'occasion d'une table ronde organisée en février.

« Columbus dispose de 150 cafés dans le monde, dont 140 en

France, expose Nicolas Riché. C'est dire si l'international pèse encore très peu, mais nous y avons de fortes ambitions, car c'est un moyen, pour nous, de nous assurer d'une assise nouvelle, propre à stabiliser notre activité. » Aujourd'hui présent dans cinq pays du Moyen-Orient, dont Dubaï, le Qatar, Bahreïn et Abu Dhabi, Columbus devrait, cette année, poser son pavillon dans cinq ou six autres contrées, avec des ouvertures prévues en Arabie saoudite, en Tunisie, au Maroc, en Algérie, peut-être en Iran ■■■■■

et éventuellement en Russie. « Notre ambition est de réaliser un tiers de notre chiffre d'affaires à l'étranger d'ici sept ou huit ans », résume le PDG, qui entend bien aller un jour s'installer aussi aux États-Unis, « ne serait-ce que pour le défi d'aller se confronter à Starbucks en son royaume ». À l'entendre, plus qu'un rêve un peu fou, c'est une évidence, « tant le monde, aujourd'hui, est le marché, avec un concept de cafés largement internationalisé ».

Faire d'une marque une enseigne

Morgane Trinh, d'Illy, confirme : « Le café est la deuxième denrée la plus échangée au monde, juste après le pétrole. Il s'agit donc bien d'un produit international, consommé partout. » Conséquence directe : Illy entend en profiter. « Nous sommes présents dans 40 pays, via nos 240 boutiques, et même 140 pays si l'on ajoute nos machines à café et les capsules », réagit Morgane Trinh. « Pour nos entrées en franchise, nous ciblons d'ailleurs principalement ces zones, où notre offre est présente, et notre marque connue », continue-t-elle. « Nous avons avec Guinot la même stratégie, poursuit Edouard Falguieres. Nous sommes présents dans 70 pays en fournissant, via notre activité d'industriel, quelque 15 000 instituts de beauté. L'objectif est alors, suivant les opportunités, de faire en sorte que notre marque devienne aussi une enseigne. » Guinot dispose, ainsi, à date, d'un peu moins d'une trentaine

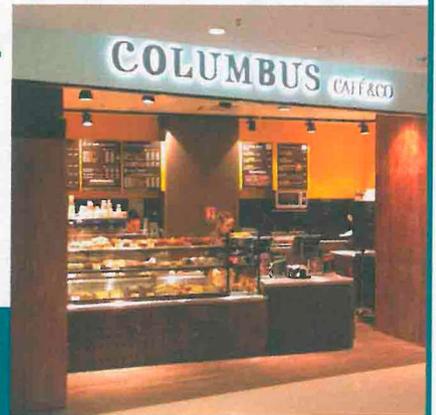
Columbus Café & Co

L'ENSEIGNE

- Création en 1994
- 150 magasins, dont 140 en France
- 80 à 120 m² de surface moyenne
- Présente dans 5 pays étrangers
- 5 ou 6 pays de plus attendus en 2017

« Nous irons un jour aux États-Unis, ne serait-ce que pour le défi d'aller se confronter à Starbucks en son royaume. »

Nicolas Riché, PDG



Columbus a pour ambition de réaliser un tiers de son chiffre d'affaires à l'international d'ici sept ou huit ans.

© COLUMBUS

Emova Group



Emova, pour son développement international, mise notamment sur son enseigne Au nom de la rose, au nom porteur en Asie.

LES ENSEIGNES

- Création en 1965
- 4 enseignes (Monceau Fleurs, Rapid'Flore, Happy et Au nom de la rose)
- Présent dans 13 pays étrangers
- 400 magasins, dont plus de 300 en France
- Moins de 10% du CA réalisé à l'international

« Dans notre secteur des fleurs, les marchés ne sont pas très structurés. Il n'y a pas forcément de gros faiseurs qui bloquent les entrées dans tel ou tel pays. Si bien que, à condition de bien faire, il y a de formidables opportunités à saisir. »

Rodolphe Berthonneau, directeur du développement

© FLORENCE JOUBERT/EMOVA

de franchises dans le monde, dont 14 au Japon. Pourquoi une telle représentation de ce dernier pays ? « Parce que nous avons eu la chance de trouver un bon partenaire, volontaire », explique Edouard Falguieres. Ce qui paraît ici très aisé est en réalité une sacrée gageure, au quotidien.

Trouver le bon partenaire est un art diablement délicat. « En France, nos magasins franchisés reçoivent en moyenne cinq visites par an pour veiller à la bonne exécution du concept et du cahier des charges. À l'étranger, éloignement oblige, c'est seulement deux visites maximum que l'on peut orga- ■■■■■

« niser », précise ainsi Rodolphe Berthonneau, d'Emova Group. Dans ces conditions, trouver le bon partenaire, fiable, est effectivement un élément primordial.

S'adapter aux us et coutumes

Et ce d'autant plus que, si la fleur est également un marché mondial, cela n'empêche pas les nécessaires adaptations de l'offre : « Si l'on va retrouver partout les mêmes codes de marques, l'offre, elle, varie fortement selon les pays, résume Rodolphe Berthonneau. C'est vrai pour les couleurs, pour la présentation, selon qu'elle sera en extérieur ou en intérieur.

Cela va dépendre des climats, de même que, par exemple, au Moyen-Orient, nous devons davantage pousser nos animations digitales quand, au Japon, il nous faut plutôt jouer la carte enseigne française pour réussir. »

Quand on vous disait que c'est compliqué, on ne mentait donc pas. « Ouvrir pour ouvrir n'a pas de sens, et tout doit dépendre d'un important travail en amont pour tout préparer au mieux », résume ainsi le directeur du développement d'Emova Group. « L'adaptation locale est primordiale, confirme Franck Rouquet, d'Orchestra-Prémaman. Hormis quelques basiques, et encore, tout le reste est susceptible de varier, en fonction des us et coutumes des pays. Et cela ne tient pas au niveau de maturité que l'on peut avoir, ou non, avec la franchise à l'international. Orches-

L'image valorisante de la **french touch** est un formidable atout sur lequel s'appuyer.

tra est ainsi international depuis son quatrième magasin – nous en avons plus de 700 aujourd'hui et plus de 40 % de notre chiffre d'affaires se fait hors de nos frontières – mais cela ne change rien à l'affaire : savoir bien s'entourer est une condition sine qua non. Suivant les pays, nous fonctionnons soit en joint-venture, soit en mettant en place des systèmes de master franchise, en veillant toujours à ce que les process soient bien ficelés, afin d'être certains de ne jamais perdre le contrôle. »

Une prise de risque, mais bien mesurée

On touche là du doigt la grande difficulté : engager un contrat de confiance avec son partenaire étranger, qui ne va pas forcément de soi tout en allant malgré tout très vite. Cela passe évidemment par une prise de risque. Un risque que, pourtant, chacun cherche absolument à minimiser à tout prix. Voilà qui s'apparente à une mission impossible...

« J'insiste, moi aussi, sur cette importance de disposer du bon partenaire, appuie Nicolas Riché. Dans tous les pays où nous allons, nous avons besoin d'un parc d'au moins dix points de vente, rapidement, pour pouvoir exister. Or, si l'ambiance et l'architecture globales du concept vont, bon an, mal an, pouvoir être déployées à peu près partout pareillement, le marketing, lui, doit savoir évoluer. C'est pourquoi nous avons une personne spécialement dédiée au marketing international pour veiller, avec nos partenaires, à ces nécessaires adaptations locales. Le café, au

Illy Caffè

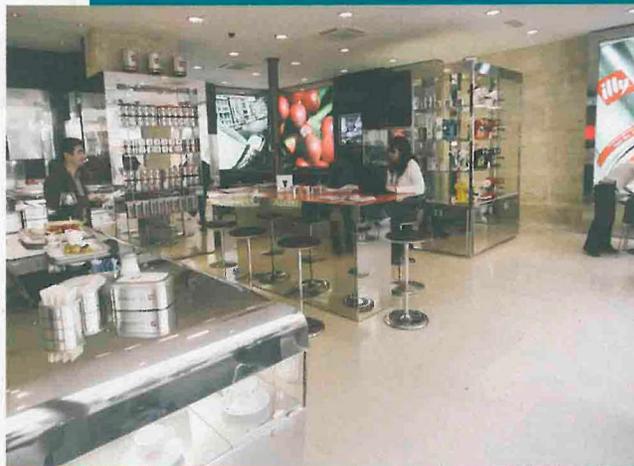
L'ENSEIGNE

- Création en 1930
- 391 M€ de CA
- Présente dans 40 pays via ses boutiques
- 240 points de vente, dont 20 en France

Illy œuvre sur trois segments de marché, le retail (ses boutiques), qui représente 20% de son CA, le snacking, qui pèse 40%, et la vente de café (40% également).

« Si l'on ajoute nos machines à café et notre offre de capsules, nous sommes présents dans 140 pays. Et, d'ailleurs, pour nos futures entrées en franchise, nous ciblons principalement ces zones, où notre offre est déjà présente, et notre marque connue. »

Morgane Trinh, responsable du développement



© VES FORESTIER / DEADLINE PHOTO PRESS

Orchestra-Prémaman



« Notre ambition est de partir de plus en plus à la conquête de pays dans le grand export, afin de se trouver des relais de croissance nouveaux. Et, pour ce faire, nous sommes à la recherche de gros faiseurs, des partenaires solides et bien implantés dans leurs zones, comme CFAO en Afrique. »

Franck Rouquet, directeur général délégué au commerce

L'ENSEIGNE

- Création en **1995**
- Plus de **1 Mrd €** de CA en incluant le rachat, en décembre 2016, de l'américain Destination Maternity, **560 M €** pour Orchestra-Prémaman seul
- **1 800** magasins (560 pour Orchestra-Prémaman seul)
- **1 000 à 1 200 m²** de surface moyenne

Orchestra, pour son développement international, regarde beaucoup vers l'Afrique, via notamment un partenariat avec le groupe CFAO.

© ORCHESTRA

Maroc, sera ainsi torréfié différemment. C'est tout bête, mais encore faut-il en prendre conscience et, ensuite, savoir s'adapter. »

Ce n'est pas Morgane Trinh qui dira le contraire. « L'offre alimentaire, chez Illy, pèse environ 40 % de notre chiffre d'affaires, qui est de 391 millions d'euros. Or c'est elle, évidemment, qui nécessite les adaptations les plus marquées suivant les pays, précise-t-elle. Nous développons ainsi des gammes végétariennes au Maroc, et si notre tiramisu fait partout notre renommée, nous l'adaptions aux envies et besoins locaux : il inclura ainsi de la mangue ou de la datte au Moyen-Orient. »

Guinot



L'ENSEIGNE

- Création en **1963**
- Présente dans **70** pays étrangers
- **15 000** instituts dans le monde disposent de produits de beauté Guinot
- **220** instituts en France
- **80 à 100 m²** de surface moyenne

« Le soin est un marché quasi universel, donc avec assez peu de spécificités : nous jouons des mêmes codes couleurs et des mêmes codes graphiques. Les différences se font surtout sur la taille des instituts : ils sont par exemple deux fois plus grands au Maroc. »

Edouard Falguieres, directeur du développement international

Mêmes codes couleurs, mêmes codes graphiques : Guinot déploie son concept à l'étranger assez facilement, jouant, qui plus est, sur l'image de qualité française.

« **Tout seul, on ne peut rien faire** »

On le voit, donc, il ne s'agit pas de simplement dupliquer son concept et d'attendre les retombées financières les mains dans les poches. Surtout pas... « *Tout seul, avec de tels niveaux de précision, on ne peut donc évidemment rien faire* », soutient Franck Rouquet. Hors Europe, Orchestra dispose ainsi d'un directeur de l'international, dont la mission est de chapeauter le développement du groupe dans ces zones et, quand c'est une co-entreprise qui se met en place, alors un directeur d'enseigne assure l'accompagnement du déploiement, en relation avec les partenaires franchisés. « *Comme notre ambition est de partir de plus en plus à la conquête de pays dans le grand export, afin de trouver des relais de* »

© IMAGERIA

■■■■■ croissance nouveaux, mettre de telles structures en place est donc encore plus important pour chercher à minimiser nos risques », insiste Franck Rouquet.

Ce qui se passe avec la Côte d'Ivoire, où le groupe entend bien s'installer cette année, fait dans ce cadre figure de formidable cas d'école. « Il y a, à Abidjan, très peu de poussettes en circulation, mais des besoins bien réels. Le pays nous intéresse donc, explique le directeur général délégué. Ceci posé, nous regardons s'il y a des barrières à l'entrée et, si oui, s'il est facile d'y répondre. Nous nous posons la question, aussi, de savoir si l'on sera confronté à des pro-

Si le Japon représente la moitié des franchises de Guinot, c'est parce que la marque y a trouvé le « bon partenaire ».

blématiques de saisons inversées qui, d'un point de vue logistique, viendraient compliquer notre organisation – ce qui explique que l'on n'ira pas, par exemple, en Amérique latine. Enfin, nous nous penchons sur l'homogénéité des offres à prévoir. Ces questions réglées, on doit pouvoir compter sur un partenaire qui soit un excellent commerçant, et pas seulement un bon financier, bien implanté dans son pays, c'est-à-dire capable

de sentir les choses, les évolutions de la consommation et de la demande. »

« Prendre le temps de bien faire »

Reste une question. Au vu de ces difficultés, nombreuses et somme toute aléatoires, se lancer en franchise à l'international est-il finalement une si bonne idée? « L'intérêt est évident,

assure Rodolphe Berthonneau. Dans notre secteur des fleurs, les marchés ne sont pas très structurés. Il n'y a pas forcément de gros faiseurs qui bloquent les entrées dans tel ou tel pays. Si bien que, à condition de bien faire et de prendre le temps de bien faire, il y a

de formidables opportunités à saisir. » C'est d'autant plus vrai lorsque l'on est un groupe français. « L'image de la french touch, cela veut vraiment dire quelque chose, confirme une nouvelle fois Rodolphe Berthonneau. C'est vrai en Espagne, par exemple, et cela l'est plus encore au Japon, où notre enseigne Au

nom de la rose jouit d'une image de marque extrêmement positive. »

Dans ces conditions, pourquoi se priver, en effet... « Nous voulons accélérer notre présence à l'étranger », explique ainsi le directeur du développement

d'Emova Group. De 5 % de son chiffre d'affaires aujourd'hui, il vise 15 % à 20 % à brève échéance. « Une perspective loin d'être illusoire si l'on considère que nos magasins, notamment au Moyen-Orient, enregistrent des rendements deux fois supé-

rieurs à ceux de France », confirme-t-il. « Si l'image de "qualité française" joue également pleinement sur nos marchés de la beauté, cela ne signifie pas pour autant une réussite courue d'avance, tempère Edouard Falguieres, pour Guinot. Si les retours sur investissement sont plus rapides à l'étranger, les complexités existent bel et bien et il faut savoir ne pas céder au miroir aux alouettes. Il convient de savoir prendre son temps : deux instituts d'abord, puis dix, avec un développement certes rapide, pour atteindre un effet de seuil très vite, mais sans se laisser entraîner dans une folle course aux ouvertures. Il faut prendre le temps d'analyser les choses, de voir comment les affaires prennent », défend-il. « En clair, c'est bien d'ouvrir, bien de s'implanter dans de nouveaux pays, mais il faut savoir suivre l'évolution de sa marque et être certain de pouvoir en accompagner le développement », résume Morgane Trinh.

S'allier avec des puissances locales

« Dans ce contexte, conclut Franck Rouquet, il est nécessaire de pouvoir compter sur un partenaire professionnel, aux reins suffisamment solides pour pouvoir investir au bon moment, et capable de s'entourer d'une équipe efficace, de la recruter et de la manager. » En Afrique, Orchestra travaille ainsi avec le groupe CFAO, sur le même modèle que MAF avec Carrefour au Moyen-Orient : des bâtisseurs de malls commerciaux qui, ensuite, installent « leurs » enseignes entre leurs murs. « Ce sont ce genre de gros faiseurs que nous recherchons en priorité », confirme Franck Rouquet. ■

JEAN-NOËL CAUSSIL

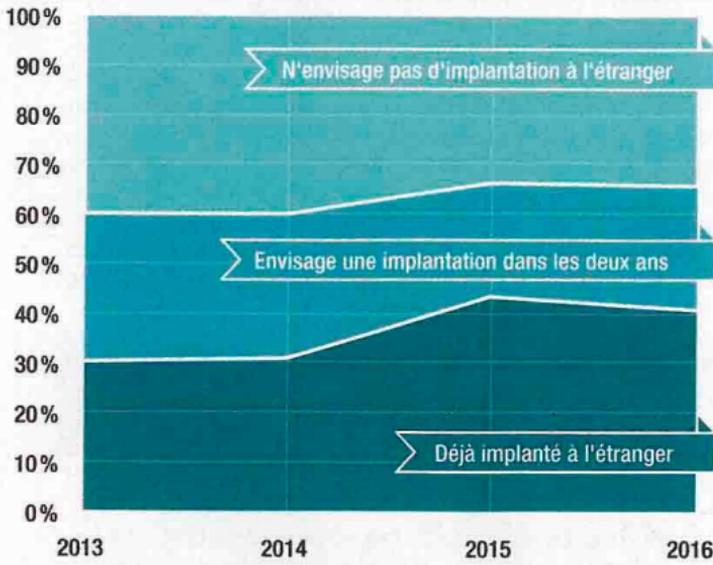
Même sur des marchés mondialisés comme ceux du café ou des fleurs, l'adaptation locale de l'offre est nécessaire.

« Ouvrir pour ouvrir n'a pas de sens, et tout doit dépendre d'un important travail en amont. »

Rodolphe Berthonneau

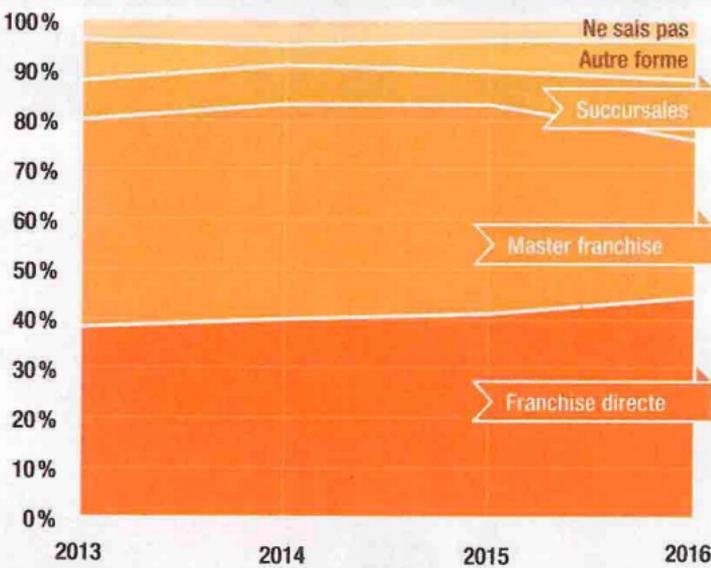
L'INTERNATIONAL

PLUS DE 4 FRANCHISEURS SUR 10 DÉJÀ À L'INTERNATIONAL*



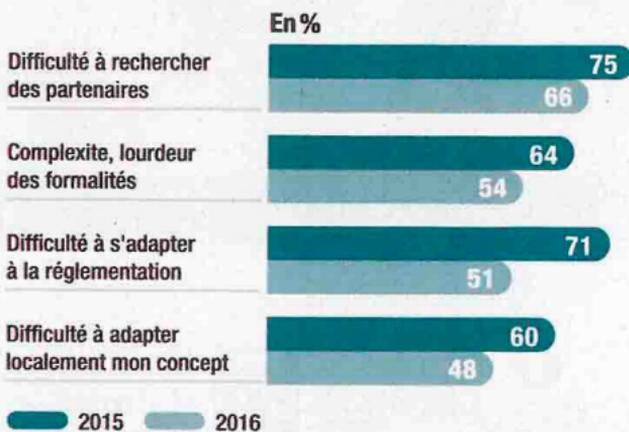
* Compte non tenu des non-répondants

LES DIFFÉRENTES FORMES DU DÉVELOPPEMENT À L'INTERNATIONAL



TOUS LES FREINS À L'INTERNATIONALISATION RECULENT

Quelles sont, selon vous, les principales difficultés représentant un frein important à l'installation à l'international ?*



* Plusieurs réponses possibles