

La franchise pour renouveler les Galeries Lafayette de province

L'enseigne envisage de basculer près de la moitié de son parc en franchise courant 2018. Les magasins concernés seraient ceux des plus petites villes.

LA FRANCHISE, LE GROUPE SAIT DÉJÀ L'UTILISER

■ **5 des 57 magasins** du réseau français sont déjà exploités en affiliation : il s'agit de ceux de Rennes, Perpignan, Langon,

Menton et Béziers. Aucune raison que ce qui est valable pour cinq ne le soit pas pour une vingtaine de plus...

■ **Les ouvertures à l'étranger** sont toutes faites en franchise. C'est l'évidence même que de confier « à qui sait » les clés

du développement. Pourquoi ce qui est valable à Doha ou à Pékin ne le serait-il pas aussi à Agen ou Belfort ?

Les Galeries Lafayette en franchise ? Et pourquoi pas ? Cinq des cinquante-sept magasins du réseau français ne sont-ils pas déjà exploités en affiliation ? Et notamment celui de Béziers, autrefois voué à la fermeture mais qui, repris par un « local » depuis deux ans, semble maintenant retrouver de l'allant ? Carrefour ne s'apprête-t-il pas à franchir le pas, lui aussi, dès janvier prochain ? La Fnac, Darty, ne l'ont-ils pas déjà franchi, eux ? La différence avec ces deux dernières enseignes tient cependant au modèle. D'un côté, avec Darty et la Fnac, il s'agit d'une action offensive, destinée à leur permettre d'ouvrir plus rapidement – et à moindres frais – des magasins partout en France. De l'autre, ce futur passage en franchise de près de la moitié du

22

Le nombre de magasins Galeries Lafayette de France, sur un total de 57, qui pourraient passer en franchise en 2018

3,3 Mrds€

Le CA TTC des Galeries Lafayette en 2016, en légère baisse, dont la moitié avec Paris Hausmann
Source : Galeries Lafayette

parc Galeries Lafayette de province (on évoque 22 magasins potentiellement concernés, ceux des plus petites villes) a tout, lui, d'une action défensive.

Gestion propre complexe

Comme pour Carrefour, d'ailleurs. À vrai dire, la stratégie est connue. Elle a même fait ses preuves, depuis toujours. Installer un indépendant dans un magasin est gage de davantage de réussite qu'un « simple » salarié. « *Il est aisé de comprendre le mécanisme conduisant à la franchise*, indique Yannick Franc, chargé des activités retail et e-commerce chez Equancy, agence en communication corporate. *C'est une manière de se désengager le mieux et le plus proprement possible de magasins en difficulté.* » Cette stratégie est donc vieille comme le com-



© MICHEL GALLARD/REA

merce. Casino, par exemple, en use et en abuse : l'an dernier, 143 Leader Price intégrés ont ainsi été confiés à des franchisés. Pas de quoi, dans ces conditions, s'effaroucher d'une telle annonce de la part des Galeries Lafayette. Sauf à considérer, évidemment, qu'un grand magasin n'est pas un magasin comme les autres. C'est déjà compliqué à gérer en propre, alors en franchise... Pour autant, on peut objecter qu'à l'étranger, c'est bien par ce modèle que le groupe se déploie. Doha, Koweït, Istanbul, autant de projets dans les cartons, en attendant un deuxième point de vente en Chine, à Shanghai, « *alors que le premier, à Pékin, est devenu rentable en trois ans à peine* », comme nous l'indique Philippe Houzé, président du directoire du groupe



Galeries Lafayette. Et puisque l'on en est à parler de groupe... Il y a quelques années, peut-être n'aurions-nous pas utilisé ce mot, mais seulement des Galeries Lafayette. Certes, il y avait Monoprix, à 50/50 avec Casino, et LaSer Cofinoga – la coentreprise de crédit à la consommation avec BNP Paribas –, mais il n'y avait ni Bazar-Chic, ni Instant Luxe, ni évidemment La Redoute, et encore moins de si fortes ambitions internationales...

Transformation spectaculaire

Bref, les Galeries changent, et ce passage à la franchise en est aussi le signe. Disons la conséquence. « Le groupe opère une mue assez spectaculaire de son business model: c'était un grand magasin très franco-français, cela devient un groupe de dis-

L'enseigne a décidé d'investir 150 millions d'euros par an pour redonner du lustre à ses magasins de province. Ici, celui du Mans.



« C'était un grand magasin très franco-français, cela devient un groupe de distribution international et très diversifié. »

Yves Marin, directeur au cabinet de conseil Wavestone

Et demain, Carrefour ?

Rien n'a encore été officialisé, mais le passage de certains hypermarchés Carrefour en location-gérance est un secret de Polichinelle. Ce projet, présenté comme un « mode complémentaire » de gestion des magasins, devrait concerner des points de vente en difficulté, dont le nombre ou la localisation sont inconnus. Tout juste sait-on qu'il s'agira sûrement de petits hypers, employant entre 100 et 150 personnes, et que ces transferts doivent s'opérer à compter du mois de mars 2018.

tribution internationale et très diversifié, présent sur les marchés des grands magasins, du web, et même chez Carrefour, comme actionnaire principal », pointe Yves Marin, directeur chez Wavestone, cabinet de conseil en transformation des entreprises. En élargissant ainsi son champ d'action, le groupe acquiert un rôle nouveau : à charge pour la tête de délivrer une vision globale du chemin à suivre... et aux jambes des franchisés de traduire cela en adéquation avec les besoins locaux.

Bien sûr, cela doit aller de pair avec une transformation du réseau appelé à devenir franchisé : qui pour reprendre et, surtout, pour quoi faire ? On le sait, reproduire le modèle des grands magasins parisiens en province ne fonctionne pas. Le groupe l'a compris, d'ailleurs, puisqu'il a décidé de mettre 150 millions d'euros par an sur la table pour redonner de l'allant à ces magasins d'Agen, An-

goulême, La Rochelle, Belfort et consorts. Et l'on en voit les premiers développements à Carré Sénart, à Lieusaint, en Seine-et-Marne, par exemple (voir LSA n° 2481). L'idée ? Reprendre la main sur ses mètres carrés. S'afficher davantage comme « Galeries Lafayette », avec un concept propre, que comme un simple locataire d'espaces aux marques, aussi puissantes fussent-elles.

Sujet majeur de la mode

Demain, a fortiori avec des franchisés – ils voudront gagner leur vie rapidement –, il faudra aller plus loin encore. Le point le plus évident a trait à la mode. Si les Galeries Lafayette ont réussi à préempter le créneau du « luxe accessible » à Paris, c'est nettement moins le cas ailleurs en France. Et quand bien même cela le serait, on penserait d'abord aux parfums, à la maroquinerie et à l'horlogerie-bijouterie, bien avant le prêt-à-porter. En province, en matière de mode de cet acabit, on évoquera par exemple The Kooples, voire toutes les occasions offertes par le web, avant d'avancer le nom des Galeries. Travailler l'offre de mode sera donc le sujet majeur. La Redoute, racheté à la fin de l'été, a dans ce contexte un rôle clé à jouer. Reste à trouver le quel. ■ JEAN-NOËL CAUSSIL