



Vivre en réseau

Expansion Dirigeant sur tous les fronts

Pour booster son activité, la multifranchise et la plurifranchise sont des voies séduisantes. Mais il faut lâcher son métier d'opérationnel et devenir un gestionnaire.

Par Sylvie Laidet

Quand il ouvre sa première agence **Shiva** (services à domicile) à Charenton-le-Pont (94) en 2012, Nicolas Paquelin a déjà en tête le lancement d'un deuxième site dans le département. Son contrat de franchise prévoit d'ailleurs des zones dans lesquelles il serait prioritaire pour se développer. « J'avais un an pour me décider mais je trouvais cela trop court. Je voulais maîtriser le concept, comprendre mon environnement financier et économique et maîtriser la gestion de mes salariés et de mes clients », se souvient-il. Il parvient à négocier un an de délai supplémentaire avec son franchiseur. C'est donc au mois de novembre 2014 que ce franchisé a ouvert une seconde agence Shiva à La Varenne Saint-Hilaire (94), toujours dans le Val-de-Marne, en proche banlieue parisienne. La multifranchise, autrement dit la possession de plusieurs points de vente au sein d'un

même réseau, est, en effet, un bon moyen de développement pour une enseigne mais aussi pour un franchisé. A condition de trouver les synergies entre les points de vente et de respecter certaines règles.

Dégager des économies d'échelle

Actuellement, 25 % des franchisés possèdent au moins deux points de vente et un sur cinq prévoit d'ouvrir une autre unité au sein du même réseau (*). « Connaître le concept offre un gain de temps évident. La multifranchise permet également des économies d'échelle notamment sur les achats et sur la mutualisation de moyens. Un franchisé peut, par exemple, échanger des marchandises entre

Jean-Michel Illien, associé du cabinet Franchise Management.

Pour accélérer le développement de leur réseau par la multifranchise, certains franchiseurs octroient des conditions d'entrée préférentielles à partir du deuxième contrat de franchise. En consentant un rabais sur les droits d'entrée ou sur le montant de la redevance. « Négocier oui, mais pas à tout prix, insiste Franck Berthouloux, responsable de projet au sein du cabinet Adventi Franchise. Le programme de formation du futur manager, qui ne sera donc pas le franchisé lui-même, ne doit pas en pâtir. » Pour que « 1 + 1 » fasse bien 2, et que la multifranchise soit rentable, il convient de respecter certaines règles. « Exploiter avec succès un site unique pendant au moins

« Il faut être capable de gérer des types de main-d'œuvre et des cycles de vente différents. »

Jean-Michel Illien, directeur associé du cabinet Franchise Management

ses points de vente. Ou encore jongler avec ses équipes pour compenser une absence dans une agence », souligne

deux ans permet d'être davantage crédible auprès des banques si l'on veut investir dans d'autres points de vente »,



conseille Franck Berthouloux. Même s'il n'existe pas de limites théoriques du nombre de points de vente maximum par franchisé, un principe de réalité s'impose. « Plus il aura de boutiques, plus le multifranchisé sera obligé de lâcher son métier d'opérationnel pour devenir un gestionnaire », insiste Jean-Michel Illien. Un habit pas toujours facile à endosser.

« C'est dur d'accepter de déléguer à un manager salarié mais c'est un bon apprentissage. Finie l'exploitation en direct, j'ai désormais un rôle de pilote de l'activité, de contrôle et de gestion d'équipe », énumère Nicolas Paquelin. L'entrepreneur doit également partager son temps entre ses deux sites. D'où l'intérêt d'avoir des agences proches géographiquement (ce qui est le cas de Nicolas), pour pouvoir accompagner le démarrage des nouveaux points de vente.

Par souci de transparence mais aussi d'efficacité, les experts conseillent de créer autant de sociétés qu'il y a de points de vente. « Le multifranchisé a, ainsi, une vision plus claire de la gestion de ses affaires. En regroupant toute l'activité sous un même compte de résultat, il prend le risque de ne pas pouvoir identifier précisément la cause d'un problème. Par exemple, une masse salariale excessive dans l'un de ses établissements », conseille Jean-Michel Illien. En cas de cession, avoir plusieurs entités juridiques simplifie aussi la lisibilité de l'affaire aux yeux d'un repreneur potentiel.

Plurifranchise : un sport d'équipe

Autre moyen de se développer dans le commerce en réseau, la plurifranchise. A savoir ouvrir des points de vente sous différentes enseignes. Actuellement, 15 % des franchisés s'inscrivent dans cette démarche (*). Soit une hausse de cinq points par rapport à 2013. Les réseaux sont cependant partagés sur cette voie. « Même si certains franchiseurs sont hostiles à cette pratique par crainte de dévoyer leur savoir-faire, la plurifranchise se développe car, pour un entrepreneur, elle est un bon moyen de diluer le risque économique en période de crise », constate Franck Berthouloux, d'Adventi Franchise. Comment convaincre



NICOLAS PAQUELIN,
multifranchisé Shiva, dans
le Val-de-Marne (94).
« J'ai désormais un rôle
de pilote de l'activité. »

son franchiseur ? Il faut éviter de s'associer à une enseigne concurrente et privilégier les activités complémentaires (prêt-à-porter enfant + chaussures enfants, par exemple). Ou encore mixer les activités en fonction de leur saisonnalité.

Eric Béguin a, lui, opté pour une complémentarité territoriale. En octobre 2012, via sa société Ollfin, il a d'abord ouvert un hôtel Première Classe (du réseau Louvre Hôtels Group) à Bourg-en-Bresse (01). Et, en septembre dernier, il ouvrait un Baïla Pizza dans la même ville. Un maillage territorial, déjà réalisé à Oullins dans la banlieue de Lyon, avec d'autres enseignes : « La plurifranchise est un sport d'équipe qui se joue entre le franchiseur, le franchisé et les managers de sites, avec pour objectif le développement d'un territoire. Chaque responsable d'unité, formé au concept de l'enseigne, gère l'opé-

rationnel. Nous, franchisés, définissons la stratégie de développement en choisissant la meilleure enseigne pour nos établissements, et en réalisant les investissements. Quant au franchiseur, nous attendons de lui qu'il développe sa notoriété et son image de marque via des actions de communication et de marketing ciblées », analyse-t-il. Pour que cela fonctionne, ces trois acteurs doivent œuvrer dans le même sens et respecter une gestion rigoureuse et transparente des affaires. « La limite à la plurifranchise dépend aussi de la capacité du chef d'entreprise à être bon dans plusieurs métiers. Il faut être capable de gérer des types de main-d'œuvre et des cycles de vente différents. La frontière est ténue entre être bon à tout et bon à rien... », conclut Jean-Michel Illien. ●

* Source : Enquête annuelle sur la franchise 2014 - Banque Populaire-FFF-CSA, en partenariat avec L'Express.