



Pluri-franchise

## La stratégie de l'hydre

Marginale, périlleuse, critiquée. Mais parfois stratégique

En 2010, 11 % des franchisés étaient des pluri-franchisés, c'est-à-dire qu'ils détenaient plusieurs unités d'enseignes différentes et/ou de franchiseurs différents. Présent dans l'hôtellerie et la restauration, mais plutôt marginal dans les autres secteurs, le phénomène reste globalement peu encouragé par les réseaux qui craignent que ces pluri-franchisés, entrepreneurs avertis, voire investisseurs, n'exploitent pas pleinement leur concept. Pour autant, certains réseaux voient dans le développement de leur enseigne via le recours à des pluri-franchisés une opportunité de compléter leur offre.

SIPA

“Activité à part entière, la pluri-franchise, soit le fait qu'un franchisé détienne plusieurs unités d'enseignes différentes et/ou de franchiseurs différents, reste un phénomène marginal et peu développé au sein de la franchise en France”

Par Elsa Bellanger

“ La pluri-franchise est un métier à part entière, qui a peu à voir avec la mono ou même, mais dans une moindre mesure, avec la multi-franchise. Elle suppose une forte expérience d'entrepreneur et une capacité à gérer des points de vente et des activités parfois très différents”, analyse Martin Le Pechon, avocat à la Cour de Paris, spécialisé en droit de la franchise, de la distribution et des réseaux commerciaux. Activité à part entière, la pluri-franchise, soit le fait qu'un franchisé détienne plusieurs unités d'enseignes différentes et/ou de franchiseurs différents, reste un phénomène marginal et peu développé au sein de la franchise en France. Selon les chiffres de la Fédération française de la franchise (FFF), seuls 11 % des franchisés exploitaient au moins un point de vente sous une autre

enseigne ou chez un autre franchiseur, en 2010.

“La pluri-franchise reste rare, notamment parce que la démarche n'est pas favorisée par les réseaux”, constate Laurent Delafontaine, associé-fondateur du cabinet de conseils Axe Réseaux et directeur du réseau de franchise Dell'Arte (150 enseignes). Certains réseaux de franchise vont jusqu'à mentionner des clauses d'exclusivité dans leurs contrats pour contrarier le phénomène. Le plus souvent, le franchisé pluri-unités possède des enseignes dans des activités proches ou complémentaires. Ces enseignes peuvent relever d'un ou plusieurs franchiseurs. Tous les secteurs ne sont pas concernés par le phénomène. “Les cas les plus courants se retrouvent dans l'hôtellerie et la restauration”, précise Laurent Delafontaine. Il s'agit généralement d'associer un restaurant et un hôtel, ou encore de détenir deux hôtels d'enseignes différentes sur un même territoire. Si le secteur de l'hôtellerie et de la restauration semble parmi les plus propices au développement en pluri-franchise, il n'est pas le seul. “Une tendance, relativement faible, consiste en l'intégration d'un ‘corner’ d'une enseigne complémentaire dans un espace commercial sous franchise. Un franchisé du secteur textile va par exemple héberger une marque de chaussures”, précise Martin Le Pechon. Dans la majorité des cas, la question

de la cohérence entre les différents secteurs choisis par le pluri-franchisé apparaît primordiale, ou du moins centrale.

### Stratégie ou dispersion ?

L'enseigne du secteur automobile Speedy, par exemple, n'est pas hostile au développement en pluri-franchise si la démarche apporte un complément à son offre. “S'il existe une synergie globale et une cohérence autour d'un pôle, avec par exemple un service associé comme le lavage automobile ou la location de véhicules ou même de la restauration, ça ne pose pas de problèmes. Au contraire, ça complète l'offre de services. Ces compléments ont déjà été pensés, ce n'est pas notre vocation de se lancer sur de nouveaux marchés. Mais c'est très mauvais si c'est une enseigne concurrente”, témoigne René Prévost, directeur du réseau Speedy (450 points de vente) et président de la FFF. Cette approche stratégique reste émergente et expérimentale au sein du réseau Speedy. “Cette politique n'est pas figée, mais plutôt en phase de tests. Elle s'appuie tout de même sur des expériences à l'étranger”, poursuit René Prévost. Peu de réseaux de franchise pensent ainsi leur stratégie de développement par le biais de la franchise pluri-unités. L'inquiétude du franchiseur peut être de voir son concept mal exploité par un pluri-franchisé potentiellement dispersé

entre plusieurs activités. “Pour être efficace, pour avoir un sens, la pluri-franchise doit profiter des synergies offertes par les différents concepts”, confirme Martin Le Pechon.

Marginal et peu encouragé par les réseaux, le phénomène de la pluri-franchise apparaît ainsi difficile à appréhender, d'autant que peu d'études scientifiques s'y sont intéressées. Une étude récente aborde néanmoins le phénomène. Sous la direction scientifique de Jacques Boulay, directeur de recherche à l'ESSCA Ecole de management, une étude sur la multi-franchise, dont les résultats étaient présentés en



“La pluri-franchise suppose une forte expérience d'entrepreneur et une capacité à gérer des points de vente et des activités parfois très différents.” Martin Le Pechon, avocat à la Cour de Paris.





“La pluri-franchise reste rare, notamment parce que la démarche n'est pas favorisée par les réseaux.” Laurent Delafontaine, Axe Réseaux.

novembre 2011, a été menée pour le compte du comité scientifique de la Fédération française de la franchise. Intitulée “La multi-franchise, une alternative stratégique de développement des réseaux : modèles décisionnels et avantages compétitifs”, elle dresse un panorama des configurations de franchise au-delà de deux unités, à partir de données collectées auprès de 497 franchisés appartenant à 188 réseaux dont 132 étaient des franchisés multi-unités ou pluri-unités. Il en ressort que si la multi-franchise – un franchisé détient au moins deux unités de franchise – peut être un vecteur de performance économique, le constat est plus nuancé concernant les bénéfices de la pluri-franchise. “Le choix de travailler avec des franchisés pluri-unités ne se traduit pas par un niveau de performance moyen par unité supérieur si les unités relèvent d'enseignes d'un même franchiseur. Mais se traduit par une moindre performance si les unités relèvent d'enseignes de franchiseurs différents”, souligne l'étude. Pour le professeur de marketing spécialiste des questions de distribution, “que ce soient en termes de vitesse de croissance du réseau, de performances économiques des unités de franchise, ou d'économies d'échelle, aussi bien pour le franchisé que pour le franchiseur, les franchisés multi-unités au sein d'un même réseau “performant” davantage que ceux dont les unités appartiennent à des réseaux différents, et ce surtout s'ils sont de franchiseurs différents”.

En multipliant les activités et/ou les points de vente, le pluri-franchisé prend en effet le risque de se disperser, d'amoinrir ses économies d'échelle potentielles et de perdre en efficacité. L'activité quotidienne du franchisé pluri-unités s'avère ainsi bien différente de celle des mono-franchisés. Peu encouragée par les réseaux, la pluri-franchise ne serait pas non plus un vecteur de performance ou une option stratégique de développement évidente. Dans ce contexte, comment expliquer l'existence de ce type de développement en pluri-franchise? Une partie de la réponse tient sans doute dans le profil des franchisés pluri-unités. “Le plus souvent, la pluri-franchise est exercée par des groupes familiaux ou des investisseurs”, constate ainsi Martin Le Peron. “L'activité nécessite un profil d'entrepreneur averti. La pluri-franchise ne s'adresse pas à des novices”, poursuit l'avocat. Selon les résultats de l'étude menée par Jacques Boulay, “30 % des mono-franchisés disposent d'un profil d'entrepreneur ou de créateur d'entreprise, le taux passe à 55 % pour les pluri-franchisés”. Les pluri-franchisés disposeraient ainsi, plus que les autres franchisés, de profils d'entrepreneurs ou d'investisseurs.

**A ne pas mettre entre toutes les mains**

“La franchise est souvent le résultat d'une reconversion professionnelle. Dans les cas de la pluri-franchise, ce sont souvent d'anciens cadres, familiers des problématiques financières ou liées à la gestion”, ajoute René Prévost. Les investissements nécessaires au développement via la pluri-franchise, plus importants que pour les mono-franchises, renforcent également l'attractivité exercée sur les profils d'investisseurs. “Pour que son activité soit un succès, le franchisé doit disposer de moyens suffisants, notamment en termes financiers et de personnels, pour assurer une bonne gestion de chaque point de vente”, explique encore Martin Le Pechon. Dans d'autres cas pourtant, la pluri-franchise s'inscrit dans la continuité d'une activité de franchise plus classique. “Les succès financiers engrangés par un franchisé peuvent l'amener à vouloir investir dans d'autres unités ou activités”, confie René Prévost.

Le franchisé peut alors devenir multi ou pluri-franchisé. Reste que le profil dominant est bien celui d'un entrepreneur “averti” avec une assise financière suffisante. “Dans un contexte économique difficile, les profils d'entrepreneur sont plus armés face aux banques”, souligne le pluri-franchisé Christian Battu, qui collabore avec les réseaux Speedy et Intercaves après une carrière comme comptable puis

étanche et autonome chacun de ses points de vente pour éviter une confusion et une dilution des concepts”, estime Martin Le Pechon.

Pour Christian Battu, dans cette optique, le choix du franchiseur est primordial: “Il est indispensable que le pluri-franchisé adhère au concept et aux méthodes des enseignes avec lesquelles il travaille pour que la collaboration s'établisse dans la confiance.” Pour le pluri-

loppement complémentaire et en synergie avec d'autres enseignes, c'est que nous sommes convaincus que ce positionnement, même expérimental, participe à faire évoluer les professions et les comportements”, conclut René Prévost. ■

**“L'inquiétude du franchiseur peut être de voir son concept mal exploité par un pluri-franchisé potentiellement dispersé entre plusieurs activités”**

comme directeur administratif et financier dans le secteur automobile. La démarche, comme nous l'avons vu, est souvent le fruit d'une reconversion. Et à l'image du parcours de Christian Battu, la vocation de ce cheminement professionnel peut être la transmission. “Au sein de l'enseigne Speedy, je suis le signataire du contrat de franchise, mais c'est mon fils qui gère les points de vente. Je l'accompagne sur les aspects commerciaux, techniques et de gestion”, explique-t-il. “La motivation patrimoniale est très souvent à la source du développement d'une mini-chaîne multi-enseigne”, confirme Jacques Boulay. Cette option peut d'ailleurs apparaître dans l'intérêt des franchiseurs, qui verront la problématique de la sortie du réseau se simplifier.

L'investissement nécessaire et la motivation patrimoniale apparaissent donc comme des composantes importantes du profil des pluri-franchisés. Ce ne sont évidemment pas les seules. La nature même de l'activité de franchise pluri-unité requiert en effet des compétences spécifiques. “L'activité du pluri-franchisé se concentre souvent uniquement sur la gestion du personnel et des ressources”, relève Laurent Delafontaine. Pour le pluri-franchisé Christian Battu, “l'activité en pluri-franchise nécessite des compétences indispensables. Il faut être à la fois un investisseur et un gestionnaire”. “Il est important que la société franchisée soit capable de gérer ses salariés dont les missions, les salaires et les horaires pourront être très différents d'une franchise à une autre”, ajoute Martin Le Pechon.

**La vigilance du franchiseur**

Le pluri-franchisé, entrepreneur indépendant, doit être en mesure de constituer une équipe solide sur laquelle s'appuyer. Une forme de délégation s'introduit ainsi et avec elle la question de la motivation des agents. “En pluri-franchise, la gestion concrète des unités implique que des salariés soient des managers avec à leur tête une sorte de super-franchisé, le pluri-franchisé, qui signe le contrat. Dans ces cas, l'implication personnelle dans les points de vente du pluri-franchisé peut être plus faible”, note Martin Le Pechon. “Avec des pluri-franchisés moins disponibles et une gestion effectuée par des directeurs, on tend à perdre les bienfaits de la franchise”, ajoute Laurent Delafontaine.

Dans ce contexte et face à ce type de profils, le franchiseur doit donc rester vigilant. “Le franchiseur devra quant à lui mener une sélection drastique et ne retenir que des candidats ayant les qualités financières et personnelles adéquates, avertit l'avocat. Il devra par ailleurs, bien plus que pour un franchisé lambda, veiller en permanence au respect de son concept par le pluri-franchisé.” A ce surcoût potentiel en termes de contrôle de la part du franchisé, peut s'ajouter une porosité ou une dilution entre les différents concepts de franchise développés par un même franchisé. “Le pluri-franchisé doit être capable de rendre

franchisé, il est ainsi nécessaire de pouvoir s'appuyer sur un réseau solide. “La pratique de la pluri-franchise implique de pouvoir se reposer sur l'image de marque de l'enseigne, ainsi que sur les fonctions qualité et assistance du franchiseur”, poursuit-il.

La relation entre franchiseur et franchisé semble ainsi prendre une nouvelle dimension avec le développement en pluri-franchise. L'ouverture à des profils d'investisseur ou d'entrepreneur change la donne de la franchise. La démarche comprend des risques, notamment en termes de performances économiques des différentes unités de franchise. Etre pluri-franchisé nécessite, d'ailleurs, des compétences spécifiques, en particulier en matière de gestion. Côté franchiseur, les questions liées à la sélection de profils de pluri-franchisés adéquats et au maintien du concept de l'enseigne restent fondamentales. Pour autant, ces contraintes n'empêchent pas certains réseaux de relever le défi et de s'engager dans la démarche. “Si nous sommes favorables à cette vision de la franchise et à ces perspectives de deve-

**CHIFFRES REVELATEURS**

**Stratégie marginale**

Selon les données mises à disposition par la Fédération française de la franchise (FFF), en 2010, seuls 11 % étaient des pluri-franchisés, c'est-à-dire des franchisés exploitant au moins un point de vente sous une autre enseigne ou chez un autre franchiseur. Cette forme de franchise concerne majoritairement des profils d'entrepreneur. Selon une étude menée par Jacques Boulay, directeur de recherche à l'ESSCA Ecole de management, “30 % des mono-franchisés disposent d'un profil d'entrepreneurs ou de créateurs d'entreprise, le taux passe à 55 % pour les pluri-franchisés”.

**A lire également**

lenouveleconomiste.fr  
Création d'entreprise > Franchise > La multi-franchise > n° 1616 - 7 juin 2012

FFF (Fédération française de la franchise)

Le profil dominant est bien celui d'un entrepreneur “averti” avec une assise financière suffisante

**Reprise d'une unité sous franchise  
Trois précautions valent mieux qu'une**

“La première précaution à prendre lors de la reprise d'une enseigne franchisée, c'est évidemment de lire le contrat de franchise pour voir ce qu'il autorise”, conseille Martin Le Pechon, avocat à la Cour de Paris. “Un contrat de franchise bien rédigé prévoit l'agrément nécessaire du franchiseur dans l'opération de transmission. Autrement dit, le franchiseur peut dénoncer le contrat si le repreneur ne lui convient pas”, poursuit ce spécialiste du droit de la franchise, de la dis-

tribution et des réseaux commerciaux. Dans la majorité des cas, le contrat entre le franchisé et le franchiseur est rompu de fait sauf s'il y a acceptation du franchiseur. Si l'agrément du franchiseur fait défaut, la transmission n'a pas lieu et le repreneur se retrouve sans contrat de franchise. La clause imposant l'agrément du franchiseur sur le repreneur est nommée clause “d'Intuitu personae”. En parallèle, le franchisé vendeur est dans l'obligation, avant la cession, de proposer un repreneur. Ainsi, contrairement à une opération de reprise classique, la transmission d'une enseigne franchisée implique trois parties prenantes. Ce premier élément n'est pas le seul à prendre en considération dans le cadre de ce type d'opération. En termes financiers, le repreneur doit res-

**“Contrairement à une opération de reprise classique, la transmission d'une enseigne franchisée implique trois parties prenantes”**

ter vigilant. Si la reprise est moins risquée qu'une création, dans la mesure où le point de vente dispose déjà d'une activité existante, d'une clientèle et s'appuie sur l'image de marque de l'enseigne, elle est également plus chère. Il appartient ainsi au repreneur de bien mesurer les perspectives de développement ultérieures de son point de vente franchisé. Une étude de marché peut ainsi s'avérer nécessaire, voire bénéfique pour dégager les opportunités de croissance de l'unité

de franchise reprise. Et ce, d'autant que le repreneur devra s'acquitter d'un nouveau droit d'entrée auprès du franchiseur. Autre point sur lequel porter son attention : la continuité des relations établies par le précédent franchisé. En premier lieu, le repreneur doit prendre garde à maintenir des relations de qualité avec le personnel en place, les contrats de travail des salariés se poursuivent généralement après la reprise de l'enseigne franchisée. La même logique s'applique aux relations établies à l'extérieur de l'entreprise, et notamment avec les différents fournisseurs et prestataires avec lesquels l'unité de franchise collabore.

E.B.