

Jean-Michel Illien : « L'industriel-franchiseur doit ajouter à la maîtrise de fabrication d'un produit, la maîtrise de sa commercialisation »

12.04.2010, François Simoneschi

La franchise peut représenter une stratégie commerciale efficace pour un industriel, auquel elle permet de proposer l'intégralité de ses gammes, tout en bénéficiant d'une vitrine de son savoir-faire. Et de satisfaire aussi bien le client, le vendeur et le concepteur du produit. Rencontre avec Jean-Michel Illien, fondateur du cabinet Franchise Management.

Pourquoi la franchise représente-t-elle une stratégie commerciale potentielle pour l'industrie et les grossistes ?



Crédits photo : DR
Jean-Michel Illien, fondateur du cabinet
Franchise Management

Préserver la matière grise La **franchise** peut **représenter** une réponse à une problématique de commercialisation et de distribution pour les industriels et les grossistes : « *Un industriel va toujours investir plus de matière grise que de matière première dans ce qu'il conçoit et fabrique. Il ne fabrique pas un produit isolé, mais une gamme de produits dont chaque élément trouve sa légitimité par juxtaposition avec les autres produits de la gamme. Or, toute cette matière grise n'arrive pas intacte jusqu'au client final par le circuit des revendeurs multi-marques, car ces derniers picorent dans la gamme, ne l'achètent pas au complet et la mélangent avec des produits concurrents* », constate Jean-Michel Illien, fondateur du cabinet Franchise Management.

Largeur de chaussures... et d'esprit !

Pour illustrer son propos, Jean-Michel Illien rappelle ses débuts dans le groupe Bidegain - leader français de la fabrication de chaussures pour bébés : « *Il y a une trentaine d'années, la gamme de chaussures Babybotte « b3 » avait été conçue pour répondre à une étape importante de la vie de l'enfant : le moment où il apprend à marcher. Cette gamme proposait trois largeurs de pied différentes pour chaque pointure, un confort technique innovant destiné à protéger l'enfant dans l'apprentissage de ses déplacements. Or, seules les chaussures de largeur médiane, jugées plus faciles à vendre, étaient achetées par les magasins multi-marques. Tout l'argumentaire sur la podologie était annihilé, **le prix était devenu le seul critère d'achat** ! Les revendeurs multi-marques n'avaient pas la compétence pour reconnaître **la matière grise** contenue dans le produit. Fabricant frustré, le groupe Bidegain a donc décidé de lancer ses magasins sous sa propre enseigne. »*

Vendeurs formés à 100 % sur les produits proposés

Nestlé, Lacoste, Nike... les grands industriels n'hésitent plus aujourd'hui à lancer leurs propres points de vente. « *Lorsque la marque d'un industriel devient enseigne, sa matière grise parvient intégralement jusqu'au consommateur. La notion de prix est relativisée, puisque pour le coût proposé, on répond précisément au besoin du consommateur. On peut bénéficier de meilleures marges sur les ventes, car ce n'est plus le produit le moins cher qui est recherché, mais celui qui rendra le service attendu par le client* », ajoute Jean-Michel Illien. Dans un magasin distribuant l'ensemble des références d'un industriel, donc sans entrer en concurrence avec d'autres produits, il n'y a pas de déperdition dans l'argumentaire, avec des vendeurs spécifiquement formés aux messages à transmettre. « **Tout le monde est alors gagnant**. Le vendeur se fait plaisir en proposant le bon produit en fonction des besoins du client. Le consommateur achète intelligemment et l'ingénieur, qui a conçu le produit, voit son rôle valorisé. Quant à l'industriel, il propose l'intégralité de ses gammes, tout en bénéficiant d'une vitrine de son **savoir-faire**. En développant des points de vente à son nom, il pousse même les revendeurs multi-marques à améliorer l'offre de cette marque au sein de leurs magasins, sous peine de la voir disparaître. Enfin, l'industriel optimise la gestion de ses stocks : **avec des informations immédiates sur les ventes réalisées, il peut travailler en flux tendu et mieux organiser ses unités de production**. Ce qui est précieux par exemple dans un secteur comme le prêt-à-porter où les collections changent vite », souligne Jean-Michel Illien.

Développement en points de vente d'un industriel : pourquoi préférer la franchise ?

A chacun son domaine de compétence

Quand un industriel développe sa marque à travers ses propres points de vente, sous enseigne, **deux solutions** s'offrent à lui : la franchise ou le succursalisme. « *Le développement d'un réseau est très consommateur en capitaux, notamment pour les enseignes de distribution, car la qualité de l'emplacement est importante. Un coût de [pas-de-porte](#) déjà lourd, auquel il faut ajouter celui des travaux et de l'agencement. En franchise, c'est le franchisé qui prend à sa charge l'investissement au niveau local, c'est-à-dire la commercialisation des produits. Le franchiseur peut ainsi concentrer son effort financier - au niveau national - sur la communication de l'enseigne, la R&D, l'outil de production et la formation des franchisés. **Chacun investit finalement dans son domaine de compétence** et de façon complémentaire. De plus, un franchisé génère en moyenne un chiffre d'affaires supérieur de 30 % à celui d'un gérant succursaliste pour un point de vente identique. Car il travaille pour lui, ce qui augmentera d'autant la production si le réseau est développé en franchise.* », explique Jean-Michel Illien.

La marque, un capital à défendre

« *Aujourd'hui, certaines marques très connues se font « cannibaliser » par des MDD - marques propres / distributeurs -, entraînant ainsi une disparition du patrimoine de notoriété de l'entreprise industrielle. La marque est une promesse au client final, une valeur ajoutée subjective, qui se démultiplie à travers un développement en franchise lorsqu'elle devient enseigne. **En franchise, les charges peuvent même devenir des recettes** : la formation donnée gratuitement aux revendeurs multi-marques est payante lorsqu'elle est faite aux franchisés. Idem pour la PLV et l'ILV – Publicité et Information sur le Lieu de Vente -. Plus la marque sera connue, plus on la vendra chère* », prévient Jean-Michel Illien.

A quelles conditions un industriel peut-il se lancer en franchise pour diffuser ses produits ?

1ère condition : modéliser le format économique

« Le franchiseur vend un savoir-faire, un métier « clés en main ». Il doit tenir la promesse de faire gagner de l'argent à ses franchisés, tout en percevant un droit d'entrée et des [redevances](#) qui pèsent sur leurs exploitations. Pour valider que c'est possible, préalablement au développement en réseau, l'industriel doit acquérir un savoir-faire de distribution, définir le modèle économique et tester lui-même le format de business qu'il veut franchiser. Il faut raisonnablement un minimum d'un an de test en grandeur réelle pour valider économiquement un concept, ce que préconise le Code Européen de Déontologie de la franchise.

Seule exception très rarement rencontrée : quand le franchiseur apporte une « innovation de rupture » avec le marché. Dans ce seul cas d'une vraie révolution où il doit investir le marché avant qu'on ne lui prenne son idée, il peut être parfois envisageable d'aller plus vite à la condition explicite que les franchisés soient parfaitement informés de la situation. L'industriel-franchiseur devra donc **ajouter à la maîtrise de fabrication d'un produit, la maîtrise de sa commercialisation afin de pouvoir être crédible** vis-à-vis de ses distributeurs (les franchisés). Ce sera sa responsabilité de franchiseur d'identifier les éléments du savoir-faire, afin de bien les transmettre aux futurs franchisés du réseau. Si l'original est flou, la photocopie sera floue ! », précise Jean-Michel Illien

2e condition : Le choix du casting des franchisés

Très souvent les nouveaux franchiseurs pensent recruter leurs franchisés dans leur milieu professionnel d'origine. « Or, en raison de leur expérience, **les revendeurs multi-marques de ce milieu n'entendent pas tous les arguments donnés** au cours de la formation et auront tendance à vouloir revenir à leur anciennes habitudes, donc à mal appliquer le [savoir-faire](#). On aura alors plus de respect du concept de la part d'un franchisé qui ne vient pas du même univers professionnel, ce qui met sur le franchiseur la responsabilité de parfaitement transmettre son savoir-faire », insiste Jean-Michel Illien.

3e condition : Constituer le noyau dur des premiers franchisés

« Si le premier franchisé signe son contrat sans avoir rencontré d'autres franchisés et pour cause, les suivants eux, rencontreront les premiers avant de signer. Voire même, les copieront dans la façon d'appliquer plus ou moins bien le savoir-faire... Les premiers devront donc impérativement, d'une part, être totalement satisfaits du franchiseur, et d'autre part, être sur-accompagnés par le franchiseur afin que le concept soit totalement respecté. **Un franchisé mal recruté coûte bien plus cher que ce qu'il ne rapporte** et a de plus un impact négatif sur le reste du réseau. », affirme Jean-Michel Illien. Fort de 38 années d'expérience dans le management des réseaux, le fondateur du cabinet Franchise Management, qui a accompagné plus de 115 enseignes, affirme : « Ces dernières années, lors du recrutement des franchisés, un nouveau critère est apparu dans le casting : **quelle sera la valeur ajoutée du candidat franchisé au sein du réseau ?** Par exemple, si le candidat travaillait auparavant dans le service marketing d'un grand groupe, ne pourra-t-il pas travailler ensuite sur la communication du réseau au sein d'une commission consultative ? La franchise est une affaire de groupes, d'êtres humains, dont la bonne gestion est plus importante que l'évolution du secteur d'activité lui-même. On constate que les comportements des hommes en réseau dans la franchise se reproduisent quasi à l'identique dans tous les secteurs d'activité et leur évolution à 3, 5 ou 10 ans peut ainsi se prévoir, de même dès lors que les phases de croissance du franchiseur. C'est un côté rassurant du métier de franchiseur et c'est la raison pour laquelle **la Fédération Française de la Franchise joue un rôle important en permettant aux franchiseurs d'échanger leurs expériences**. J'en viens à la conclusion que la franchise est arrivée à maturité pour la création de ses outils de management de réseau. C'est désormais dans la façon de s'en servir qu'il lui reste d'importantes marges de progression. »