

“Le réseau a besoin du franchiseur, mais le franchiseur a besoin du réseau”

Mixité du réseau, avec un développement en intégré et en franchise, adaptation du concept et évolution de son format, dialogue franchiseur/ franchiseés, Bruno Peyroles, le dirigeant, donne les clés de la franchise Bureau Vallée. L'enseigne de fournitures de bureau, qui connaît une progression régulière, a dépassé le palier des 70 points de vente, dont 15 en propre. Elle table sur environ 25 ouvertures en 2007.



Bruno Peyroles
Dirigeant de Bureau Vallée

Bureau Vallée a adapté son format pour une implantation en centre-ville. Qu'en est-il du développement de ce format ?

Il s'agit d'une déclinaison du concept sur un format de moins de 300 mètres carrés. Le franchiseé qui est implanté à Meaux, en Seine-et-Marne, l'a adopté pour une ouverture à Coulommiers. Celui qui est présent en Guyane, à Cayenne, l'a adopté à Kourou. Nous avons enregistré de bonnes réactions de la part des clients. Nous avons joué la carte de la démultiplication, nous ne sommes pas en hypercentre, mais en centre-ville. Pour ce qui est de l'adaptation de la gamme, nous avons fait de vrais choix. Nous avons souhaité garder une connotation de libre-service et de grande surface, et nous avons conservé l'impact visuel. Nous n'avons pas cherché à être une autre papeterie traditionnelle. Notre cible, ce sont les Soho (small

office, home office). Nous n'avons pas vocation à être concurrents des papeteries installés en centre-ville.

Pourquoi êtes-vous devenu franchiseur ?

Notre propos a été une association de moyens humains et financiers de façon à accélérer le développement. Aujourd'hui, la franchise représente 80 à 90 % du développement et 70 à 75 % du chiffre d'affaires. Tout promet que la croissance va fonctionner, voire que l'on va connaître une accélération. En interne et avec les franchiseés, nous sommes à l'aise dans ce métier.

Notre développement s'exprime entre 30 et 40 % par croissance interne par des partenaires existants. Ce sont des cadres en troisième tiers de carrière avec une attente de revenus conséquents.

Nous sommes encore une jeune franchise,

avec tout de même plus de 70 unités. A la fin de l'exercice prochain, nous atteindrons le palier des 100 points de vente.

Le franchiseé qui en a le plus en possède trois, à Annecy, Thonon-les-Bains et Chambéry. Notre volonté n'a pas été d'accéder à de purs investisseurs. Néanmoins, notre modèle de développement prévoit que des business angels appuient un jeune franchiseé en étant présents dans le capital de l'entreprise. Cela concerne 20 % des adhérents. Le franchiseé doit être majoritaire dans son activité. La franchise, c'est un état d'esprit de personne à personne.

Suite p. 114 ➔



Nous partageons avec ces investisseurs. Ils s'investissent de façon très active, ils sont proches de leur poulain. Nous avons des échanges. Nous établissons des règles du jeu claires. Ainsi, si un partenaire financier souhaite participer au séminaire annuel, on refuse, car ce n'est pas un professionnel de Bureau Vallée. On y prend des décisions stratégiques, il faut être dedans pour décider.

Comment avez-vous appris le métier de franchiseur ?

C'est grâce à la Fédération française de la franchise, que je remercie. J'ai assisté à des réunions destinées à des candidats franchiseurs et j'ai fait la connaissance de Pierre Cadet, de la société de conseil PR3 et de Gilles Amédée-Manesme, avocat. Ils sont devenus mes tuteurs.

Par ailleurs, c'est par le biais des instances professionnelles de la papeterie que j'ai fait la connaissance de Gérard Mikaelian, un spécialiste du développement, je l'ai intégré. Ces rencontres ont constitué le socle de la construction en franchise. Nous avons connu des aléas. J'ai beaucoup appris. La culture de réseau n'était pas la même, je venais d'un groupe intégré.

Les bases juridiques restent largement imprégnées du contrat mis au point par Gilles Amédée-Manesme. Les candidats étaient étonnés de la communication si professionnelle et de la qualité des documents.

"Nous répondons à des attentes qui s'expriment"

Quels ont été vos meilleurs moments au début du développement en franchise et par la suite ?

L'ouverture du premier point de vente en franchise a témoigné d'une marque de confiance. Tout s'est accompli avec beaucoup de facilité, avec la proposition d'un bon emplacement à Cesson-Sévigné, près de Rennes. Une succession de nouvelles positives, le chiffre d'affaires qui décolle comme prévu, les fournisseurs qui suivent... Je n'ai pas éprouvé de doute quant à la franchise. Cela m'a apporté beaucoup de satisfaction. Sur le chiffre d'affaires bien sûr, mais aussi dans la dimension humaine qui n'a cessé de croître en raison de la qualité des échanges avec les franchiseés.

Nous avons commencé avec 5 personnes à la tête de réseau, soit 2 équivalents temps plein. Aujourd'hui, l'équipe est constituée d'une petite vingtaine de personnes.

J'ai conduit seul l'animation pendant 3 ou 4 ans. Par la suite, nous avons mis en place une animation mixte, à la fois pour les magasins en propre et pour les unités franchiseés.

Nous structurons la tête de réseau, parfois, par anticipation, pour répondre à notre capacité à grandir. Parfois, nous répondons à des attentes qui s'expriment.

Comment avez-vous procédé pour le recrutement des franchiseés ?

Les premiers franchiseés ont un statut de fondateurs. Ils se sont montrés très actifs, ils ont fait preuve d'imagination. Et ont apprécié le côté aventurier de l'expérience. Néanmoins, il s'en est trouvé certains pour mal vivre la montée en puissance du réseau. Au départ, nous avons eu des cadres qui étaient sans activité, mais qui possédaient une épargne, et qui étaient tentés par une

aventure. Ils ne connaissaient pas le métier. Très peu des partenaires étaient issus de la papeterie. Ce qui a d'abord été un état de fait est devenu par la suite un choix. Car il est plus difficile de faire adapter la méthode à un professionnel qu'à celui qui ne vient pas du secteur.

Le profil aujourd'hui est celui d'un cadre moyen ou supérieur. Pour une moindre part, nous avons des indépendants, commerçants ou issus de grandes surfaces spécialisées ou alimentaires. Ils arrivent en terrain connu, avec une attente un peu plus consummatrice de prestations, car ils supposent que le réseau est assez mûr pour ces prestations.

"Un sentiment d'appartenance"

Huit ans après l'ouverture du premier point de vente, peut-on parler d'une première génération de franchiseés ?

Elle s'est d'autant plus affirmée que certains ont ouvert un deuxième point de vente. Ce qui signifie une assise dans le développement en franchise. Cinq ou six adhérents possèdent un deuxième ou un troisième point de vente.

Néanmoins, nous gérons la taille de nos franchiseés de façon à prévenir le risque de baronnie dont les conséquences peuvent être lourdes. Ainsi, notre contrat limite à 3 000 mètres carrés, tous formats confondus.

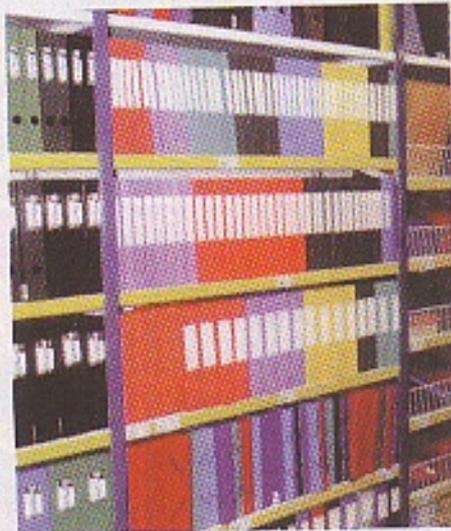
On observe des jeux de pouvoirs humains très courants, avec un réseau qui a une attitude un peu ambivalente quand des tensions surviennent, ou observateur ou acteur. Nous souhaitons encourager la multifranchise, tout en limitant la taille du franchiseé. Cela correspond à notre volonté et à notre plaisir de développer un réseau. Pour ma part, j'ai été enrichi par la qualité des échanges.

Est-ce le même profil de franchiseés en centre-ville et en périphérie ?

Je pensais que le profil des franchiseés allait se trouver modifié avec le format de centre-ville, car le montant des fonds propres que nous demandons pour ce type d'implantation est plus faible. Or, nous avons plutôt des extensions de points de vente par des franchiseés déjà installés. Je pensais à un afflux très important de formats intermédiaires et ce n'est pas le cas. Pour le petit format, nous n'avons pas de candidats directs, peut-être est-ce dû au fait qu'il est encore récent.

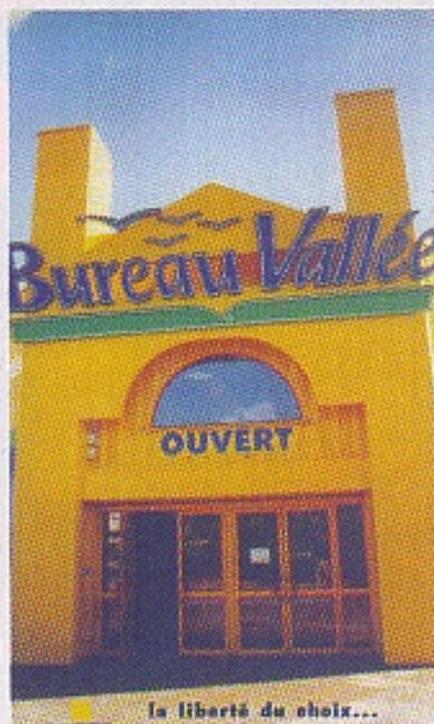
En quoi êtes-vous un bon réseau ?

Nous sommes un bon réseau probablement parce que notre professionnalisme s'est amélioré avec les années et parce que le produit est performant. Nous sommes très



Suite p. 116 ►

► Suite



La liberté du choix...

attentifs à tenter d'apporter aux membres du réseau les réponses à leurs attentes initiales. Elles ne sont pas majoritairement de portée économique mais humaine. Leur attente est de contribuer, de participer et d'avoir un rôle. Les instances que nous mettons à la disposition du réseau sont largement fréquentées.

Le réseau a besoin du franchiseur, mais le franchiseur a besoin du réseau. Il y a un sentiment d'appartenance. Cela repose sur un ensemble de valeurs qu'on tente de vivre au jour le jour.

Comment organisez-vous le dialogue franchiseur/franchisés ?

Nous avons plusieurs instances, au nombre desquelles les réunions régionales, les formations, le séminaire annuel. Nous avons des instances transversales sur les produits, certains adhérents se voient confier des missions correspondant à leur expérience antérieure, comme le développement, l'informatique ou encore les finances.

"Je suis attaché à la qualité des relations humaines"

Pourquoi avoir choisi une mixité de réseau, c'est-à-dire un développement en propre et en franchise ?

Les deux développements sont très complémentaires et s'épaulent mutuellement. L'équilibre que nous avons va demeurer le même, avec une proportion de 15 à 20 % de

points de vente intégrés. Nous tirons notre expérience des intégrés, quant aux franchisés, ils ont une exigence, une précision plus importante.

Nous avons des directeurs de magasin qui se montrent intéressés par la franchise. Ce qu'ils font, ils manifestent le désir de le faire pour eux-mêmes. S'il y a nécessité, le franchiseur rachète le franchisé, pour réserver un emplacement ou s'il y a un risque économique.

Pourriez-vous créer un autre concept ?

Nous continuons l'adaptation du concept existant. Quant à créer un nouveau concept, pourquoi pas ! Mais nous n'envisageons pas la création de format plus grand, car nous ne sommes pas dans la logique de la grande distribution. Au contraire, la tendance est plutôt à la diminution de surface, en raison de l'évolution des gammes. Il faut savoir aussi que les mètres carrés commerciaux sont de plus en plus chers.

Pour ce qui est de nous développer par croissance externe et ce, par l'acquisition d'un autre réseau, s'il y a un intérêt économique à l'opération, c'est à voir, en mesurant toutefois l'effort à fournir. Le marché est loin d'être saturé, donc nous procédons par croissance interne en développant le réseau.

Nous avons le soutien d'un fonds d'investissement. Cela se passe très bien. Il attend un juste retour financier. Ce dispositif est de nature à rassurer les candidats à la franchise. Et c'est un élément qui peut intervenir dans le choix du candidat.

Mon ambition est de continuer de participer au développement de Bureau Vallée. Par nature, je suis un coureur de fond, attaché à la qualité des relations humaines. ■



Qu'est-ce qu'un bon franchiseur ?

Il a un discours vrai, transparent, ce qui est nécessaire à la création de la confiance, c'est nécessaire à la base de la relation de partenariat.

Qu'est-ce qu'un mauvais franchiseur ?

Il n'est pas à l'écoute du réseau et encore moins de ses clients.

Qu'est-ce qu'un bon franchisé ?

C'est un patron à qui l'on pardonnera beaucoup du moment qu'il se bat pour son entreprise.

Qu'est-ce qu'un mauvais franchisé ?

Un mauvais patron. Quelqu'un qui s'est joué à lui-même une mauvaise pièce. Dans son for intérieur, il savait qu'il ne devait pas se lancer.

Qu'est-ce qu'un bon réseau ?

Un réseau fort, fait d'un bon franchiseur et de bons franchisés.

Qu'est-ce qu'un mauvais réseau ?

Un réseau bancal : un des deux partenaires ne joue pas son rôle.

Deux ou trois conseils à un futur franchiseur

On doit aimer ses partenaires de la même manière que l'on doit aimer ses clients. Garder la tête froide et avoir beaucoup de bon sens.

Deux ou trois conseils à un candidat à la franchise

Qu'il s'immerge dans le réseau dans lequel il souhaite entrer. Ne pas hésiter à échanger et à se frotter au métier. Savoir si l'on sera à l'aise avec les techniques et à l'aise avec le métier.