



**HAL**  
open science

## Cas pédagogique : Monceau Fleurs ou “ l’éclosion d’un réseau de distribution via la franchise ”

Odile Chanut, Jacques Boulay

► **To cite this version:**

Odile Chanut, Jacques Boulay. Cas pédagogique : Monceau Fleurs ou “ l’éclosion d’un réseau de distribution via la franchise ” . 2013. hal-01767217

**HAL Id: hal-01767217**

**<https://hal.science/hal-01767217>**

Submitted on 15 Apr 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L’archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d’enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Cas pédagogique

## *Monceau Fleurs ou « l'éclosion d'un réseau de distribution via la franchise »<sup>1</sup>*

Odile Chanut, Aix-Marseille Université

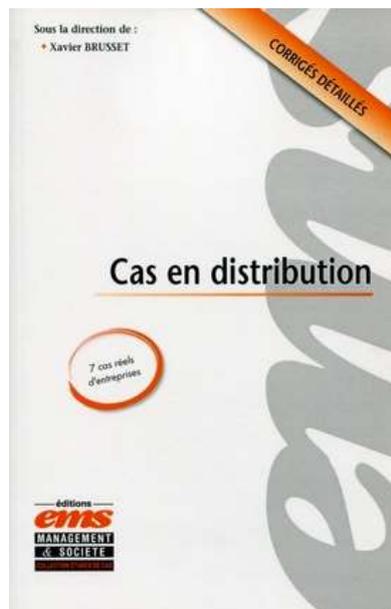
Jacques Boulay, ESSCA Ecole de Management, LUNAM Université

---

<sup>1</sup> Cas réalisé à partir de données publiques.

## *Monceau Fleurs ou « l'éclosion d'un réseau de distribution via la franchise »*

Le cas a été publié dans l'ouvrage ci-après. Le corrigé, rédigé par les auteurs, est disponible dans l'ouvrage : <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/cas-en-distribution-9782847694642>



Boulay J. et Chanut O. (2013), Monceau Fleurs ou « l'éclosion d'un réseau de distribution via la franchise », in X. Brusset (éd.), **Cas en distribution**, chapitre d'ouvrage, Editions Management & Société, Paris, 71-86.

## ***Monceau Fleurs ou « l'éclosion d'un réseau de distribution via la franchise »***

Le groupe Monceau Fleurs, spécialisé dans la distribution de fleurs coupées et de plantes, est passé en une dizaine d'années d'une entreprise familiale de six magasins à un groupe multi-enseignes comptant 537 unités au 1<sup>er</sup> janvier 2011. Celles-ci sont principalement exploitées en franchise, sous trois marques : Monceau Fleurs, Happy et Rapid'Flore. Avec un chiffre d'affaires de plus de 66 millions d'euros en 2010, le groupe détient 7 % du marché de la fleur au détail en France et près de 80 % du marché de la fleur sous enseigne. Il est aussi implanté en Belgique, au Luxembourg, au Portugal, en Italie, en Espagne, en Andorre et au Japon et il prévoit de se développer en Allemagne dans les prochaines années.

### **Un développement via le choix de la franchise**

L'histoire du groupe Monceau Fleurs commence en 1965 avec la création, par un horticulteur de Nice monté à Paris, d'un magasin de fleurs vendues en libre service, tout près du parc Monceau (à l'origine du nom de l'enseigne). Ce premier magasin, agrandi progressivement pour atteindre 250 m<sup>2</sup>, connaît un fort succès avec une fréquentation pouvant dépasser 1500 clients certains jours. Ce succès conduit son propriétaire à en ouvrir cinq autres dans Paris au cours des...30 années suivantes.

En 1998, le petit-fils du fondateur, âgé alors 24 ans, décide de changer d'échelle et de développer l'entreprise en ouvrant des points de vente dans toute la France. Le choix du mode de développement se porte sur la franchise (cf. encadrés théoriques 1 et 2). Le marché de la fleur coupée est alors atomisé et non structuré. Les fleuristes sont des commerçants isolés et aucune marque-enseigne ne s'est imposée dans l'esprit des consommateurs. Il crée pour se faire La Générale des Végétaux, société chargée de développer l'enseigne Monceau Fleurs en franchise.

Le premier magasin franchisé est ouvert en 1999. Il marque le début de la croissance de l'enseigne Monceau Fleurs en France puis, à partir de 2004, à l'international : l'enseigne ouvre son 100<sup>ème</sup> magasin en 2005, son 150<sup>ème</sup> en 2009 et son 200<sup>ème</sup> en 2011

### **Un développement via une stratégie multi-enseignes**

Fort de la réussite du développement du réseau Monceau Fleurs, l'expansion se poursuit avec trois autres décisions stratégiques successives. La première, en 2006, consiste à lancer une seconde enseigne afin de servir un nouveau segment de clientèle. Ce sera la création, directement en franchise, du réseau Happy, un concept qui repose sur un positionnement *low-cost*.

La deuxième est l'introduction de la société en bourse, en 2007 : 30 millions d'euros sont levés, qui permettent de financer le développement du groupe en amont comme en aval.

La troisième décision permet au groupe Monceau Fleurs de doubler son parc de magasins. Ce dernier, en 2008, saisit l'opportunité de prendre le contrôle de son principal concurrent, le réseau Rapid'Flore, qui compte alors près de 200 points de vente situés dans les centres villes urbains, sur des emplacements numéro 1 bis. Le réseau Rapid'Flore, créé en 1995 directement en franchise, s'est développé à partir de Rouen, lieu de son siège social. L'enseigne est très présente dans l'Ouest de la France, ce qui n'est pas le cas des autres enseignes du groupe Monceau Fleurs.

La stratégie multi-enseigne du groupe Monceau Fleurs a pour objectif de répondre à l'ensemble des modes de consommation de la fleur coupée. Les trois enseignes coexistent ainsi avec chacune un concept, mais aussi une politique et des équipes marketing propres (cf. annexes 1 et 2).

Monceau Fleurs est un concept urbain qui propose un choix large en libre service avec des prix attractifs. La surface commerciale du point de vente varie entre 100 et 300 m<sup>2</sup> et le chiffre d'affaires moyen par unité est de l'ordre de 665.000 euros par an.

Happy est un concept low-cost et contemporain implanté dans des zones urbaines à fort trafic. La surface commerciale est réduite - entre 40 et 70 m<sup>2</sup> - pour un chiffre d'affaires moyen de 265.000 euros.

Rapid'Flore est pour sa part présenté par le groupe comme un concept de proximité, à prix discount. La surface d'une unité Rapid'Flore varie entre 60 et 90 m<sup>2</sup> et le chiffre d'affaires moyen est de 350.000 euros par an.

Cette stratégie multi-enseigne permet de couvrir tous les segments de marché. Les franchisés, qui ne sont pas forcément du métier lorsqu'ils sont recrutés, peuvent d'ailleurs exploiter plusieurs points de vente dans une zone géographique définie dans leur contrat de franchise. Ainsi, en 2005, près de la moitié des franchisés sont des multifranchisés, c'est-à-dire qu'ils possèdent au moins deux à trois magasins. La multifranchise est encouragée par la tête du réseau Monceau Fleurs.

### **Un développement via une maîtrise des achats et de la logistique**

Le développement multi-enseignes permet de mutualiser des services et de réaliser ainsi des économies d'échelle qui profitent à l'ensemble des points de vente du groupe.

Si chaque enseigne a son positionnement propre, elles partagent en effet un certain nombre de ressources, en particulier le savoir-faire organisationnel du groupe en matière d'achat et de logistique, qui lui confère un avantage concurrentiel certain. La fleur est un produit frais et fragile, dont la durée de vie, courte, dépend des conditions de transport et de stockage. L'organisation en amont des points de vente est donc cruciale à la fois pour assurer une offre distinctive au client final (produit de qualité avec une durée de vie plus longue que l'offre des concurrents) et pour garantir la rentabilité des partenaires franchisés (cf. annexe 3).

Ainsi, le groupe Monceau Fleurs a-t-il décidé de contrôler ses approvisionnements et de mutualiser sa logistique pour le bénéfice des trois enseignes. Il a créé sa propre société de courtage à la bourse hollandaise des fleurs, la société WHS, ce qui lui permet de supprimer les intermédiaires du marché néerlandais et de maîtriser à la fois les coûts et la qualité de la production. Sébastien Bachelard, responsable à la centrale d'achats de Monceau Fleurs, commente cette décision dans un interview à *Supply Chain Magazine* (mai 2007, dossier *Plantes et Fleurs*, pp. 40-46) : « Notre volume d'achat élevé - 25 à 28 M€ en fleurs coupées, soit plus qu'un grand de la distribution comme Carrefour, nous a permis de sauter les deux étapes que sont l'exportateur hollandais qui achète des produits locaux ou importés et le grossiste de Rungis. Cela nous fait gagner trois à quatre jours en fraîcheur de fleurs ».

Le groupe a aussi signé des contrats à l'année avec des producteurs (au Kenya par exemple, politique de mise en production) afin de stabiliser les prix. Il s'est doté par ailleurs de trois plate-formes logistiques, dont une plate-forme de *cross docking* à Orly, capable de traiter en transit entre 1000 et 1200 références, et capable de gérer plusieurs zones de différentes températures.

Au plan marketing, la politique d'innovation est soutenue, avec la création de produits spécifiques déposés (le Nano Bouquet®, la Rose Phosphorescente, la Rose Garguantua ou La Rose Noire par exemple) et la création de packagings et processus brevetés.

## **L'international comme vecteur de croissance**

Parallèlement au développement sur le territoire français, le groupe Monceau Fleurs s'est développé à l'international, en master-franchise d'abord au Luxembourg (2004), puis, à partir de 2006, en franchise directe dans plusieurs pays limitrophes (cf. encadré théorique 2).

Une nouvelle étape dans le développement est franchie en 2010, avec la signature d'un partenariat avec le groupe Lagardère Services, qui exploite 150 points de vente Relay en Allemagne, premier marché européen pour le volume d'achats de fleurs, avec un volume de vente de 7 milliards d'euros. L'objectif affiché des partenaires est d'ouvrir 120 points de vente sous la marque Happy d'ici 2020 et de défier ainsi le premier réseau germanique de fleurs, Blumen, qui compte 200 magasins. Mais alors que le développement du groupe s'est jusqu'ici essentiellement fait en franchise, le choix pour l'Allemagne est différent, souligne Laurent Amar, PDG du groupe Monceau Fleurs : « Notre développement à l'international va se faire par du succursalisme à moindre frais » (cf. annexe 4). En fait, l'accord prévoit que Lagardère Services finance les investissements de la joint-venture « Monceau Fleurs Allemagne », dotée d'un capital de 1,5 M€.

Les trois enseignes du groupe Monceau Fleurs, Happy et Rapid'Flore détenaient, début 2011, respectivement 39, 12 et 23 magasins à l'étranger. Si le test en Allemagne est concluant, le réseau à l'international pourrait grandir très vite...

### **Questions :**

En vous appuyant sur les données du cas, les annexes et les encadrés théoriques :

1. Exposez les avantages pour l'enseigne Monceau Fleurs d'un développement en franchise plutôt que sur le mode succursaliste
2. Justifiez les stratégies multi-enseigne et multi-unité du groupe Monceau Fleurs
3. Expliquez l'évolution des modes d'entrée du groupe Monceau Fleurs sur les marchés étrangers

## Annexes

### Annexe 1 : Les enseignes du groupe Monceau Fleurs

Enseigne	Nombre de magasins au 1 <sup>er</sup> janvier 2011	Concept et politique marketing
<p><b>MONCEAU FLEURS</b></p> <p>Création : 1965</p> <p>1<sup>er</sup> Magasin en franchise : 1995</p>	<p>Total = 238</p> <p>Succursales = 2</p> <p>Magasins Franchisés en France = 197</p> <p>Magasins Franchisés à l'étranger = 39</p> <p>Magasins franchisés créés en France en 2010 = 30</p>	<p>Monceau Fleurs, on vous en donne plus</p> <p>Nouveau concept pour l'enseigne en 2006 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• City Garden, gamme large (300 variétés)</li> <li>• Zones stratégiques : centres ville (d'au moins 25 000 habitants), axes pénétrants/sortants, ZAC et centres commerciaux</li> <li>• Surfaces de vente entre 100 et 300m<sup>2</sup></li> <li>• CA moyen d'un PDV : 665.000 €</li> </ul> <p>Concept architectural : qualité des matériaux, mises en scène, univers chaleureux, merchandising innovant.</p> <p>Signature : Le city Garden « Le seul luxe qui ne soit pas un luxe »</p>
<p><b>HAPPY</b></p> <p>Création : 2005</p> <p>1<sup>er</sup> magasin en franchise : 2005</p>	<p>Total = 83</p> <p>Succursales = 0</p> <p>Magasins Franchisés en France = 71</p> <p>Magasins à l'étranger = 12 (master-franchise et partenariat)</p> <p>Magasins franchisés créés en France en 2010 = 17</p>	<p>Happy, la marque qui permet de renouer avec le plaisir d'offrir et de s'offrir, en payant le juste le prix</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concept Low cost « Hype discount »</li> <li>• Zones piétonnes et marchés concédés : galeries commerciales, gares, métro et aéroport</li> <li>• Surfaces de vente entre 40 et 70m<sup>2</sup></li> <li>• CA moyen d'un PDV : 265.000 €</li> </ul> <p>Concept architectural : très design et distinctif, code couleur noir</p> <p>Signature : Hype Discount « Générateur de bonne humeur »</p>
<p><b>RAPID'FLORE</b></p> <p>Création : 1995</p> <p>1<sup>er</sup> magasin en franchise : 1995</p> <p>Racheté par Monceau en 2008</p>	<p>Total = 216</p> <p>Succursales = 2</p> <p>Magasins Franchisés en France = 191</p> <p>Magasins Franchisés à l'étranger = 23</p> <p>Magasins franchisés créés en France en 2010 = 15</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libre service de proximité, à prix discount, au cœur de la vie de quartier, sur le modèle de l'enseigne « 8 à huit » dans l'alimentaire</li> <li>• Emplacements n°1 bis, centres villes des petites et moyennes agglomérations (à partir de 8000 habitants)</li> <li>• Surfaces de vente entre 80 à 120 m<sup>2</sup></li> <li>• CA moyen d'un PDV : 350.000 €</li> </ul> <p>Concept architectural : coloré</p> <p>Signature : Le discount de proximité « Des fleurs plus souvent »</p>

Sources : FFF - Toute la Franchise 2011, dossier de presse Monceau Fleurs spécial Franchise Expo Paris 2010, sites internet des enseignes du groupe Monceau Fleurs, LSA

## **Annexe 2 : Le rachat de Rapid'Flore par Monceau Fleurs**

### **Monceau Fleurs s'offre Rapid'Flore**

Le groupe Monceau Fleurs vient de racheter les 197 magasins Rapid'Flore (60 ME de chiffre d'affaires en 2007) pour un montant non communiqué. Grâce à cette acquisition qui le place à la tête de trois enseignes (Monceau Fleurs, Happy et Rapid'Flore), le spécialiste qui génère désormais 150 ME de chiffre d'affaires devient le numéro un mondial de la distribution de fleurs au détail en nombre de magasins. Son réseau compte près de 400 boutiques franchisées, dont 155 Monceau Fleurs et 45 Happy.

Tout en faisant jouer les synergies (mutualisation des achats, logistique, formation...), le groupe entend préserver les spécificités des trois enseignes. « Avec un panier moyen de 15,50 euros, Happy se positionne comme le low-cost moderne, avec une offre très marketée et des produits entièrement packagés, analyse Dominique Munier, directeur général du groupe. Rapid'Flore est l'enseigne de discount et de proximité, son panier moyen est plutôt de 13 euros. Monceau Fleurs, enfin, se caractérise par un assortiment profond et large. »

A priori, il y aurait peu de doublons géographiques : « Si cela arrive, il nous faudra simplement affirmer plus encore les différences entre les enseignes. » Le groupe projette, par ailleurs, des implantations en Allemagne et en Suisse, ainsi que le développement d'Happy en Europe.

Source : LSA N°2055, 4 septembre 2008

## **Annexe 3 : Apports de l'enseigne en matière d'organisation achat et logistique et conditions d'accès au réseau**

### La maîtrise de l'amont :

- Une centrale d'achats qui s'approvisionne partout dans le monde,
- Unique société de distribution du secteur à posséder sa propre société de courtage à la bourse hollandaise des fleurs, VHS, pour une parfaite maîtrise des achats et des prix,
- Politique de « mise en production »,
- Un bureau de style et une bouquetterie,
- Trois plateformes logistiques.

### La maîtrise de l'aval :

- Une stratégie marketing et communication percutante,
- Un nouveau concept architectural pour Monceau Fleurs générant + 25 % de CA,
- Une politique d'innovation permanente, création de produits spécifiques déposés : Nano Bouquet®, Rose Phosphorescente et également Rose Garguantua, Rose Noire... packagings et process brevetés,
- Le premier annonceur de son secteur sur des supports puissants en presse écrite, ce qui lui confère le leadership en notoriété.

### Profil de franchisé recherché

Il n'y a pas de profil type ou idéal. Les franchisés viennent d'horizons très divers : la grande distribution, la finance, la publicité, le commercial. Il y a très peu de fleuristes professionnels dans le réseau. La sélection d'un franchisé est justifiée par sa motivation et son enthousiasme.

#### Conditions d'accès

Apport personnel: +/- 30% de l'investissement total (de l'ordre de 200.000 à 250.000€)

Droit d'entrée: 16.000€ HT

Redevance assistance à ouverture : 8.000€ HT

Licence logiciel commande produits: 3.000€ HT

Travaux d'agencement et mobilier: environ 120€ HT/m<sup>2</sup>

Redevance : 6 % du chiffre d'affaires H.T.

Redevance publicité: jusqu'à 2 % du chiffre d'affaires H.T.

Formation proposée : 3 mois, dont un mois de stage pratique chez un parrain franchisé

Durée du contrat : 7 ans, renouvelable.

Source : Dossier de presse Monceau Fleurs Franchise Expo 2010

#### **Annexe 4 : Développement international et rentabilité**

##### **Monceau Fleurs en route vers la rentabilité**

Sans relâcher son rythme de croissance en France, le groupe Monceau Fleurs met les bouchées doubles pour se développer à l'international, en particulier en Allemagne. Après avoir assuré la rentabilité à ses franchisés, la maison mère doit franchir un cap : améliorer sa rentabilité propre.

Laurent Amar, PDG du groupe Monceau Fleurs, l'admet sans détour : « Dans un premier temps, nous avons garanti la rentabilité à nos adhérents pour accélérer notre développement. Maintenant, le groupe doit lui aussi être rentable. »

Si le groupe français ne ralentit pas le rythme des ouvertures en France, il s'attaque aujourd'hui à l'Allemagne, premier marché européen des fleurs, avec un chiffre d'affaires de 7 milliards d'euros, contre seulement 2,9 milliards d'euros en France. Pour s'y développer sans se ruiner, Monceau Fleurs s'associe à Lagardère Services, laquelle exploite 150 Relay outre-Rhin. « Notre développement à l'international va se faire par du succursalisme à moindre frais », se félicite Laurent Amar.

Lagardère Services va se charger de la quasi-totalité des financements de la structure commune, Monceau Fleurs Allemagne, dotée d'un capital de 1,5 million d'euros. C'est Happy qui va profiter de ce partenariat : 3 à 5 magasins seront ouverts dans les dix-huit mois, puis une douzaine au minimum par an. D'ici à dix ans, les deux associés veulent développer 120 points de vente.

Source : LSA N°3077, 12 février 2009

## Encadrés théoriques

### Encadré théorique 1 : Définitions

#### La franchise

La Fédération Française de la Franchise définit la franchise comme « *un mode de collaboration entre deux entreprises indépendantes juridiquement et financièrement (le franchisé et le franchiseur). C'est une méthode qui permet à un indépendant d'entreprendre plus rapidement en optimisant ses chances de succès et à un franchiseur d'asseoir son développement commercial sur un réseau de chefs d'entreprises impliqués sur leur marché local* » (FFF, 2011).

#### Concept, savoir faire et assistance

La franchise repose sur trois piliers : un concept fort et distinctif, la transmission au franchisé d'un savoir faire original et substantiel assortie d'une assistance au démarrage et tout le long de la vie du contrat.

La notion de concept peut être approchée à partir des quatre éléments principaux que Kaufmann et Eroglu (1999) utilisent pour qualifier un système de franchise :

- les produits ou services offerts par le système,
- les avantages de l'offre aux yeux du consommateur,
- les signes de ralliement de la clientèle,
- les outils internes et les procédures qui participent à la production / l'efficacité du concept

L'obligation qui est faite au franchiseur de transférer un savoir-faire original, substantiel et formalisé à ses franchisés ainsi qu'à leur porter assistance sont les deux éléments principaux qui différencient la franchise des autres systèmes marketing verticaux (licence, concession, etc.). Le franchisé peut aussi profiter d'une exclusivité territoriale, généralement liée à l'obligation pour lui de s'approvisionner auprès du franchiseur.

### Encadré théorique 2 : Les explications théoriques du développement de la franchise

Le développement de la franchise a fait l'objet de travaux nombreux qui ont cherché à mieux comprendre l'essor de cette forme organisationnelle hybride. Boulay et Chanut (2006) proposent un classement en trois groupes de ces travaux : les explications néo-institutionnelles économiques, les explications par les ressources et les compétences, les explications néo-institutionnalistes sociologiques. Sont rappelés ci-dessous les arguments des deux premiers courants.

#### *Les explications néo-institutionnelles économiques*

Ces travaux mobilisent la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction, soulignant que la franchise est un système qui permet d'obtenir un niveau supérieur de performance (comparé au succursalisme) via la minimisation des coûts de transaction et de coordination, tout en contrôlant le comportement des acteurs.

Selon la *perspective agentielle*, la franchise permet de limiter les risques de sélection adverse et de hasard moral liés à toute relation d'affaire. Le statut de créancier résiduel du franchisé (une fois qu'il a rémunéré son franchiseur conformément à ce qui est prévu au contrat, il conserve l'intégralité du profit) l'encourage dans son activité et limite le risque qu'il n'adopte un comportement contraire aux intérêts du réseau. Le recours à la franchise plutôt qu'au

développement en propre peut donc être vu comme le recours à un contrôle indirect avec des mécanismes d'incitation à l'effort..

Selon la *théorie des coûts de transaction*, le choix d'une structure de gouvernance dépend de trois principaux attributs : la spécificité des actifs en jeu (sont-ils facilement redéployables en dehors de la relation ?), la fréquence des transactions et l'incertitude des comportements. Le recours à la firme pour organiser les transactions s'explique par un degré élevé de spécificité des actifs, de très nombreuses transactions et un niveau d'incertitude fort. Il est alors plus avantageux d'internaliser que de contractualiser sur le marché pour chacune des transactions. Si le degré de spécificité des actifs est moins élevé, l'incertitude peut-être réduite par la signature d'un contrat qui engage les parties sur la durée tout en autorisant le partage des droits de décision et de la rente générée par la coopération. C'est ainsi que s'explique l'existence de formes hybrides entre marché et hiérarchie telles que la franchise.

### ***Les explications par les ressources et les compétences***

Les travaux mobilisant l'approche ressources et compétences posent que les organisations disposent de ressources uniques et distinctes sur lesquelles elles vont pouvoir s'appuyer pour créer un avantage concurrentiel durable et difficilement imitable.

Selon la *théorie de la rareté des ressources*, la franchise permet de dupliquer rapidement un concept malgré des moyens limités. Franchiseurs et franchisés se complètent par les ressources respectives qu'ils apportent au partenariat. Le franchiseur recherche les ressources du franchisé – motivation, compétences commerciales et connaissance du marché local, apport financier – pour se développer rapidement. Le franchisé « achète » de son côté un concept distinctif et la marque-enseigne ainsi qu'un savoir-faire distinctif et une assistance continue censés raccourcir sa courbe d'expérience.

La *théorie des capacités dynamiques* suggère pour sa part que si le franchiseur est à l'origine de l'innovation, celle-ci est commercialisée par les franchisés qui s'appuient pour ce faire sur les savoir-faire transmis et codifiés par le franchiseur. Au-delà des savoir-faire cœur de métier, le réseau investit dans le développement de savoir-faire dits périphériques, de manière à maintenir un avantage de compétitivité face à l'arrivée de nouveaux entrants. C'est cette capacité à innover en permanence qui permet au réseau de se maintenir sur son marché.

## **Encadré théorique 3 : Le développement international de la franchise**

### ***Les explications théoriques***

L'*explication agentielle* de la franchise souligne que les réseaux recourent au développement en franchise sur des zones éloignées du siège en raison des coûts de contrôle élevés des unités distantes. Dans le cas d'une stratégie d'expansion internationale de réseau, la distance est encore plus grande et les coûts directs de contrôle plus élevés.

Pour expliquer que certains réseaux choisissent l'option internationale alors qu'ils sont loin d'avoir saturé le marché national, la *théorie des ressources et des compétences* suggère que les ressources et les compétences nécessaires pour se développer à l'international ne sont pas identiques à celles requises pour se développer sur son marché d'origine. Ce qui importe est la capacité du franchiseur à identifier les ressources et les compétences dont il ne dispose pas encore et qui sont nécessaires pour aborder des marchés distants.

**Les modes d'entrée à l'étranger**

	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<p><b>Filiale</b> <i>Investissement direct dans des points de vente succursalistes qui appartiennent à l'enseigne</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise du concept</li> <li>- Revenus plus élevés : pas de partage avec un partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement élevé dans un siège local</li> </ul>
<p><b>Franchise directe</b> <i>Commercialisation et management du système de franchise depuis le pays d'origine</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maîtrise du concept</li> <li>- Coût limité</li> <li>- Revenus plus élevés par rapport à la master franchise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Management à distance</li> <li>- Risque lié au manque de familiarité avec les structures et cultures locales</li> </ul>
<p><b>Accord de zone</b> <i>Accord entre le franchiseur et une entité locale (le franchisé de zone) auquel est délégué le droit de développer le réseau dans le pays cible</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement et risques économiques partagés</li> <li>- Bonne connaissance du marché et des pratiques locales par le partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de la rente avec le franchisé de zone</li> <li>- Moindre maîtrise du concept</li> <li>- Risque lié au fait de se reposer sur un partenaire unique</li> </ul>
<p><b>Master Franchise</b> <i>Accord entre le franchiseur et une entité locale (le master franchisé) auquel est délégué le droit de développer le réseau en jouant le rôle de franchiseur dans le pays cible</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement et risques économiques partagés</li> <li>- Bonne connaissance du marché et des pratiques locales par le partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de la rente avec le master franchisé</li> <li>- Moindre maîtrise du concept</li> <li>- Risque lié au fait de se reposer sur un partenaire unique</li> </ul>
<p><b>Joint-venture</b> <i>Accord de partenariat entre le franchiseur et une entité locale pour développer ensemble le réseau dans le pays cible</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investissement et coûts partagés</li> <li>- Bonne connaissance du marché et des pratiques locales par le partenaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partage de la rente avec le partenaire</li> <li>- Choix du partenaire pas toujours possible (peut-être imposé par les autorités locales)</li> </ul>

Source : Boulay et Chanut 2006 à partir de Duniach-Smith [2003] et Chan et Justis [1990])

## Références et Sources

Calais C. et Polge C. (2007), Dossier Plantes et Fleurs, *Supply Chain Magazine*, N° 15, Mai 2007

Boulay J. et Chanut O. (2010), *Les réseaux de franchise*, La Découverte

Chanut O., Capo C. et Bonet D. (2011), De la mutualisation verticale à la mutualisation horizontale : les enjeux et les critères de choix logistiques des réseaux sélectifs contractuels, *Revue Française de Gestion Industrielle*, Vol. 30, N°3

Fédération Française de la Franchise (2011), *FFF, Toute la Franchise 2011, les textes, les chiffres, les réseaux*

Jirou-Najou C. (2009), Monceau Fleurs en route vers la rentabilité, *LSA*, N°3077, Février 2009

Jirou-Najou C. (2008), Monceau Fleurs s'offre Rapid'Flore, *LSA*, N° 2055, Septembre 2008

Kaufmann et Eroglu (1999), Standardization and adaptation in business format franchising, *Journal of Business Venturing*, 14, pp. 69-85

Monceau Fleurs:

- *Dossier de presse Monceau Fleurs spécial Franchise Expo Paris, mars 2010*
- *Sites internet des enseignes du groupe*