

# LE PHÉNOMÈNE DE CHAÎNE ET DE MARQUE POUR L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE

PAR BERNARD THEUMANN, CHEF DU SERVICE TOURISME DE L'ASSEMBLÉE DES CHAMBRES FRANÇAISES  
DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE (ACFCI)

**Hôtels, restaurants, agences de voyages, les acteurs du tourisme sont confrontés à des choix difficiles d'organisation et de promotion. Si les indépendants sont de plus en plus nombreux à tenter de vérifier que l'union fait bien la force, des doutes importants subsistent. La synthèse du rapport présenté à l'assemblée plénière du Conseil national du tourisme<sup>(1)</sup> permet de déterminer les principaux avantages et inconvénients de l'appartenance à un réseau.**

Le taux de pénétration des chaînes hôtelières intégrées en France progresse régulièrement depuis plus de dix ans. Ce mouvement a pour corollaire la diminution des indépendants, - 550 hôtels en 1993, au sein d'un parc hôtelier qui se restreint. Entre 1992 et 1993, on constate une baisse de 1,5 % du nombre d'hôtels homologués et de 1,2 % du nombre de chambres. En 1993, les chaînes intégrées ont augmenté leur parc d'hôtels de près de 10 % (cf. tableaux 1 et 2).

En 1992, les 50 premiers groupes de restauration ont réalisé 18 % du chiffre d'affaires de la restauration commerciale en France, qui s'élève à 135 milliards de francs. Parmi ces 50 groupes, les 4 premiers réalisent 52 % du chiffre d'affaires.

Depuis 1993, près de la moitié des agences - 2 350 points de vente sur les 4 940 existants, pour 1 895 licences de distributeurs - font partie de réseaux intégrés ou volontaires, qui totalisent 80 % du chiffre d'affaires des agences distributrices (environ 75 milliards de francs).

## VERS UNE CONCENTRATION ACCRUE

### Hôtellerie

Dans l'hôtellerie, à en juger par la baisse du nombre

de réseaux intégrés et volontaires et parallèlement à cela, la baisse du nombre d'indépendants, la concentration est effective et intense.

En 1992, on recensait 73 réseaux intégrés et 35 volontaires (39 en 1991). En 1993, 68 réseaux intégrés et 31 volontaires sont présents. Selon le bureau d'études Coach Omnium, sur les 68 chaînes hôtelières actuelles (2 257 hôtels, 17 824 chambres), 15 enseignes seulement dynamisent la profession : 80 % des chaînes intégrées ont moins de 30 hôtels en France. Accor, le plus grand investisseur, représente à lui seul 39 % du parc français des hôtels de chaîne, suivi par Envergure (18 %) et le nouveau groupe Hôtels & Compagnie, rapprochement de Pargest (Balladins, Relais Bleus) et du groupe de l'Hôtellerie (Climat de France, Nuit d'Hôtel) totalisant ainsi plus de 360 franchisés et qui est appelé à se développer plus encore par intégration d'unités existantes. Au total, les trois premières représentent 73 % du parc français des hôtels de chaînes intégrées (cf. tableau 3).

#### NOTE

(1) Le rapport fera l'objet d'une publication à la Documentation Française

## Restauration

Dans la restauration, la concentration est moins développée : en 1992, 52 % du chiffre d'affaires des 50 premiers groupes de restauration commerciale (2 365 établissements) est réalisé par les 882 restaurants des 4 premiers groupes :

- Accor / Wagons Lits, 350 unités, 15 % des établissements ;
- Mac Donald's, 240 unités, 10 % des établissements ;
- Casino, 150 unités, 6 % des établissements ;
- Agapes Restauration, 142 unités, 6 % des établissements.

De nombreuses et récentes opérations illustrent la tendance à la concentration :

- Pizza Hut et Spizza 30 fusionnent ;
- Accor s'allie à Quick et prévoit 10 ouvertures de fast-foods sous enseigne Quick. Accor aura l'exclusivité du développement en franchise sur les marchés concédés : gares, aéroports, autoroutes... (fin 1993, Quick exploi-

taut en France 162 restaurants dont 44 en franchise ; Accor exploite 145 unités sous des enseignes telles que Pizza del Arte, Courte Paille, l'Arche...).

## Agences de voyages

Dans le secteur de la distribution des voyages, à l'instar de celui de la production, le mouvement de concentration des réseaux s'intensifie. Si les 20 premiers réseaux représentent, en février 1994, 2 350 points de vente (2 000 en 1992), les 5 premiers "pèsent" 1 508 points de vente, soit le tiers du parc français.

Les fusions de réseaux et les rachats d'entreprises indépendantes sont nombreux : Havas Voyages et Selectour (via Selectour Investissement) ont des politiques nettement affichées en la matière. De même Nouvelles Frontières nourrit des ambitions européennes (plusieurs points de vente sont déjà installés en Italie, au Portugal...) et s'est fixé comme objectif d'ouvrir 300 points de vente à moyen terme. La concentration touche les secteurs de la production et de la dis-

TABEAU 1

### LE POIDS ÉCONOMIQUE DES RÉSEAUX (NB D'HÔTELS)

	Indépendants	Chaînes intégrées	Chaînes volontaires
1981	98,15 %	1,85 %	inclus ds indép.
1989	60,9 %	7,8 %	31,2 %
1990	58,7 %	9,1 %	32,2 %
1991	57,9 %	10,2 %	31,9 %
1992	54,4 %	12,2 %	33,4 %
1993	57 %	11 %	30 %

Sources : Ministère du Tourisme/MKG Conseil/Coach Omnium

NB : le total 1993 n'atteint pas 100 %, puisque manque la rubrique "groupes étranger" en nombre d'hôtels : 2%. En fait, le pourcentage d'hôtels indépendants continue à diminuer et celui des chaînes intégrées à progresser.

TABEAU 2

### LE POIDS ÉCONOMIQUE DES RÉSEAUX (NB DE CHAMBRES)

	Indépendants	Chaînes intégrées	Chaînes volontaires
1981	92 %	8 %	inclus ds indép.
1989	49,9 %	23,5 %	26,6 %
1990	46,5 %	25,9 %	27,6 %
1991	43,6 %	28,6 %	27,8 %
1992	41,8 %	31,4 %	26,8 %
1993	40 %	30 %	24 %

Sources : Ministère du Tourisme/MKG Conseil/Coach Omnium

NB : le total 1993 n'atteint pas 100 %, puisque manque la rubrique "groupes étranger", en nombre de chambres : 6%. En fait, le pourcentage d'hôtels indépendants continue à diminuer et celui des chaînes intégrées à progresser.

TABEAU 3

### LE POIDS DES GROUPES

Les groupes animant des chaînes intégrées en France	Principales enseignes commerciales présentes en France en 1993	Nombre d'hôtels en France*	Part de l'offre**
ACCOR	Novotel, Sofitel-Pullman, Mercure-Altéa, Ibis-Arcade, Formule 1, Etap Hôtel	882	39 %
ENVERGURE	Campanile, Bleu Marine, Première Classe	405	18 %
HÔTEL & COMPAGNIE	Climat de France, Relais Bleus, Balladins, Nuit d'hôtel	362	16 %
H.I. DEVELOPEMENT PLC	Alliance Holiday Inn, Fimotel	63	3 %
LA COMPAGNIE HOTELIERE	Mister Bed, Hôtel Ancreage	31	1 %
CIP	Cidotel, Demeure Hôtel, Libertel	30	1 %
SOFIBRA	B & B, Océania, Mascotte	16	1 %
<b>TOTAL</b>		<b>1789</b>	<b>79 %</b>

\* Sous le enseignes indiquées

\*\* Des chaînes intégrées en France

Source : COACH Omnium \* Paris /Revue Technique Equip'Hôtel

tribution, de plus en plus de grands groupes souhaitant une intégration verticale (maîtrise du tour opérating, de la distribution, de l'aérien, de l'hébergement...).

## L'INTERNATIONALISATION DES RÉSEAUX

L'internationalisation des réseaux n'a épargné ni l'hôtellerie, ni la restauration, ni la vente de voyages. La grande majorité des chaînes intégrées et des fran-

chiseurs ont développé une activité en Europe, voire dans le monde pour les plus grands réseaux.

La moitié de la capacité des chaînes hôtelières intégrées françaises se trouvent à l'étranger (cf. schéma 1). Près de 20 % des chaînes volontaires présentes en France sont étrangères. Cependant, les groupes étrangers ne représentent en France que 2 % des hôtels homologués et 6 % du nombre de chambres. Choice

## LES DIFFÉRENTES FORMES DE RÉSEAUX

Le phénomène des réseaux n'est pas nouveau en France, même si leur développement s'est considérablement accéléré au cours des dix dernières années. Ils ont toujours répondu au besoin de fédérer les forces d'établissements à travers le territoire national, dans la restauration, puis l'hôtellerie et enfin, les agences de voyages.

Les réseaux sont protéiformes. Ils peuvent être soit intégrés, soit associés.

- Les réseaux intégrés se développent par le moyen de filiales ou de succursales, ainsi que de systèmes de franchises ou partenariats. Réseaux ou chaînes intégrés sont le fait de groupes financiers qui construisent des établissements et en rachètent. En outre, ils prennent également en main la gestion et la commercialisation d'établissements dont les murs ont été financés par des investisseurs immobiliers.

- Les réseaux associés reposent sur le principe de l'adhésion individuelle d'un indépendant. Ces réseaux laissent à chaque membre toute son indépendance au plan juridique, comme au plan financier, tout en lui offrant la possibilité d'agir commercialement sur un plan national ou international selon les ambitions et les moyens de la chaîne. Développer une image de marque et une stratégie commerciale communes font partie du cahier des charges de ces réseaux volontaires.

Les groupements sont souvent mis en œuvre et animés par des organismes institutionnels : collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie. Ils ont pour but de dynamiser localement ou régionalement les secteurs professionnels concernés et reposent eux aussi sur l'adhésion d'indépendants.

Franchise, franchise associée, partenariat, concession, licence de marque (un contrat de franchise peut comprendre une licence de marque) sont autant de termes - parfois sans véritable définition reconnue de tous et sans appui juridique formel - venant compliquer à loisir une éventuelle typologie.

Notons cependant les principales formes de développement des réseaux :

- la filiale : l'établissement exploité sous cette forme est une entité juridique et fiscale dépendante de la chaîne intégrée qui l'a créée. Le gérant qui l'exploite est salarié par la chaîne ;

- la franchise est, selon la Fédération française de la franchise, "un système de commercialisation de produits et/ou services et/ou technologies, basé sur une collaboration étroite et continue entre des entreprises juridiquement et financièrement distinctes et indépendantes, le franchiseur et ses franchisés, dans lequel le franchiseur accorde à ses franchisés le droit et impose l'obligation d'exploiter une entreprise en conformité avec le concept du franchiseur. Le droit ainsi concédé autorise et oblige le franchisé, en échange d'une contribution financière directe ou indirecte, à utiliser l'enseigne et/ou la marque de produits et/ou de services, le savoir-faire et autres droits de propriété intellectuelle, soutenu par l'apport continu d'assistance commerciale et ou/technique, dans le cadre et pour la durée d'un contrat de franchise écrit, conclu entre les deux parties à cet effet".

La plupart des grandes enseignes de chaînes intégrées ont construit leur développement sur un système mêlant des filiales et des franchises. La défiscalisation a favorisé l'émergence de groupes financiers contrôlant plusieurs établissements franchisés d'une chaîne. Il existe en France plusieurs plurifranchisés chez Accor, ou à la Société du Louvres par exemple, dépassant la dizaine d'unités (certains groupes contrôlent plusieurs Ibis, Novotel, Mercure...).

- le contrat de gestion, qui est un contrat par lequel une personne phy-

sique ou morale, propriétaire d'un bien immobilier, donne mandat à une chaîne pour réaliser les opérations courantes de gestion. Cette dernière apporte son savoir-faire et paie un loyer au propriétaire. Le mandat de gestion consiste donc pour la chaîne intégrée à louer le fonds de commerce et à prendre en main la gestion des murs financés par des investisseurs immobiliers. L'hôtellerie économique utilise beaucoup cette forme de collaboration, citons pour l'exemple Première classe en 1<sup>re</sup> et Campanile en 2<sup>e</sup> du groupe Envergure ;

- la concession de marque, qui est récente et concerne assez peu d'enseignes. Il s'agit d'une franchise simplifiée, qui se concentre sur l'aspect essentiel du contrat : le concept de l'établissement et l'utilisation de sa marque. Tous les autres services sont à la carte et payants. Dans l'hôtellerie économique, Akena du groupe Promogest S.A. et Fasthôtel de Créotel l'ont développé.

D'autres formes de collaboration, présentées comme le "partenariat", sont plus floues et ne recouvrent aucune réalité juridique tangible. Ce sont des formes dérivées de franchise et de concession de marque, qui concernent des réseaux qui ne veulent pas recourir à la franchise classique.

En 1993, les modes de gestion des chaînes hôtelières se répartissent entre les filiales (60 %), les franchises (14 %), les mandats de gestion (2 %) et les concessions, location-gérance (2 %) (enquête Coach Omnium).

Dans les chaînes de restauration, la franchise, en 1992, représentait 15,6 % des établissements (calculée à partir des 50 premiers groupes de restauration commerciale).

Dans le secteur des agences de voyages, le développement en filiales est le plus courant, au détriment de la franchise. Il existe cependant des formules proches, telles que la correspondance de licence, propre à la profession. Cette formule permet à un agent de voyages qui attend l'obtention d'une licence, de pouvoir opérer sous celle d'un autre professionnel auquel il verse une redevance.

Le système est assez contraignant (il n'y a pas de maîtrise comptable de l'entreprise) mais il a été choisi pour constituer des réseaux. La nouvelle loi du 13 juillet 1992 limite à trois ans la durée d'un contrat de correspondance, ce qui signifie que les réseaux devront adapter leurs modes de développement et adopter le système de franchise ou des équivalents.

## AGENCES DE VOYAGES

### RÉPARTITION DES POINTS DE VENTE PAR TYPE DE CONTRATS

Réseau	Type de contrat	Nombre d'agences franchisées concessionnaires ou correspondantes	Nombre total d'agences
Havas Voyag.	Concession rmarque	45	420
Wagon Lit Travel	Correspondance lic.	50	312
Nouvelles Frontières	Correspondance lic.	50	150

vient de racheter les hôtels Primevère et contrôle désormais 120 hôtels en France.

Plusieurs réseaux volontaires s'ouvrent à l'international. Les Relais du silence, 3<sup>e</sup> chaîne en nombre d'hôtels, ont créé une union internationale et accepté en novembre 1993 une centaine de nouveaux membres. Les logis de France développent en Europe la marque EuropLogis, notamment en Grande-Bretagne.

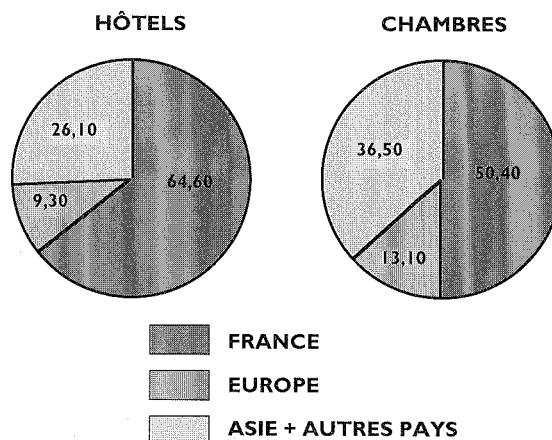
La restauration française ne se développe que très peu hors de l'hexagone. Une dizaine de groupes sont concernés. Au 31 janvier 1992, 240 unités étaient implantées à l'étranger, dont majoritairement Accor / Wagons-Lits, puis le Groupe La Croissanterie, France Quick et le groupe Le Duff.

Dans le secteur des agences de voyages, en France, l'internationalisation des réseaux ne joue pas encore. Les producteurs doivent composer avec une juxtaposition de marchés nationaux. Seul le Club Méditerranée réussit à vendre des produits identiques dans l'hexagone, comme à l'étranger. Nouvelles Frontières réussit également à s'implanter à l'étranger (Italie, Portugal...) et mise sur l'Europe.

En France, seul le réseau allemand L'Tur a tenté

SCHÉMA I

#### RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE



d'implanter une agence distributrice à Strasbourg, ainsi que le Suisse Avione à Mulhouse. Les professionnels s'attendent cependant à une arrivée prochaine des réseaux de distribution étrangers et notamment ceux de Grande-Bretagne et d'Allemagne.

### RÉSEAUX COMMERCIAUX ET ENTREPRISE INDÉPENDANTE : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS

#### LE PHÉNOMÈNE DE MARQUE

La marque est un élément moteur de l'activité de l'entreprise, et le phénomène de marque est au centre des préoccupations des responsables de réseaux. La marque ou le label sont étroitement corrélés à la notoriété, et donc aux retombées économiques. La marque ou le label délimitent nettement les frontières entre chaîne intégrée, chaîne volontaire et groupement.

#### Notoriété et image

La marque, ou l'enseigne, est un élément essentiel de la notoriété d'une chaîne. Peu d'études sur la notoriété des marques en hôtellerie, restauration et agences de voyages sont disponibles. Si les difficultés de mise en œuvre sont réduites, en revanche les difficultés d'interprétation sont importantes, et les chaînes et réseaux commanditaires potentiels craignent de mal figurer au palmarès des résultats. Par ailleurs, il a toujours été très difficile de mesurer les retombées économiques de telle ou telle marque ou label auprès des établissements qui y sont affiliés.

Néanmoins, il semble intéressant d'approcher le phénomène de marque selon la vision du consommateur potentiel. Quelques études et enquêtes récentes permettent d'étayer le sujet.

Les principales conclusions que l'on peut en tirer sont

les suivantes :

- la faible notoriété des chaînes hôtelières volontaires, par rapport à celle des chaînes intégrées ;
- les faibles scores de notoriété des chaînes de restauration, comparativement à ceux des chaînes hôtelières et des agences de voyages ;
- le fait que les réseaux d'agences de voyages les plus connus soient également des producteurs (Club Med, Nouvelles Frontières...), tandis que les réseaux volontaires sont assez nettement en retrait.

#### L'INDÉPENDANCE TOTALE EST-ELLE UNE GAGEURE ?

Malgré le succès des chaînes volontaires et l'importance de la franchise en France, 60% des hôtels français et 45 % des agences de voyages (points de vente) sont encore isolés et n'adhèrent à aucune forme de réseau commercial.

De plus, les principaux atouts des indépendants – qualité et personnalisation de l'accueil et des prestations – tendent à être battus en brèche par les chaînes volontaires bien sûr, mais également par les réseaux intégrés qui, peu à peu, font des efforts en matière d'architecture, de convivialité des lieux et de personnalisation, voire de thématisation.

La situation n'est cependant pas la même dans les trois

TABLEAU 4

**RÉSEAUX COMMERCIAUX ET ENTREPRISE INDÉPENDANTE : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS**

	LES RÉSEAUX		L'ENTREPRISE INDÉPENDANTE	
	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
L'HÔTELLERIE	<p>Les économies d'échelle réalisées par les réseaux et groupements sont substantielles. Les principaux apports des réseaux sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la centrale de réservation</li> <li>• la centrale d'achats ;</li> <li>• la marque ;</li> <li>• la commercialisation.</li> </ul>	<p>Ce sont notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• des réseaux à double vitesse ;</li> <li>• les effets pervers des référencements de fournisseurs ;</li> <li>• la durée de vie des groupements ;</li> <li>• le coût de l'adhésion (droit d'entrée et redevance annuelle).</li> </ul>	<p>Les seuls points positifs sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la totale liberté d'action (commercialisation de produits, actions spécifiques ...)</li> <li>• la maîtrise comptable et financière de l'entreprise (par rapport aux filiales) ;</li> <li>• l'absence de cotisation, par rapport aux réseaux de tous types.</li> </ul>	<p>L'isolement né de l'indépendance totale est préjudiciable à l'entreprise et entraîne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• une faiblesse promotionnelle ;</li> <li>• un manque de négociation vis-à-vis des organisateurs de voyages ;</li> <li>• peu d'aides techniques (gestion, vente, montage de produits, juridique).</li> </ul>
LA RESTAURATION	<p>Ce sont principalement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la centrale d'achat ou référencement des fournisseurs ;</li> <li>• la marque ;</li> <li>• la communication ;</li> <li>• la formation.</li> </ul>	<p>Pas d'inconvénient majeur, si l'on accepte les règles du jeu du franchiseur en matière d'approvisionnement, de présentation et de cuisine.</p> <p>Tendance à déprofessionnaliser le secteur, en recrutant des candidats provenant d'horizons très divers et en les formant très rapidement.</p> <p>La durée de vie des groupements et le coût de l'adhésion.</p>	<p>Totale liberté d'action.</p> <p>Maîtrise comptable et financière.</p> <p>Absence de cotisation.</p> <p>Possibilités de réalisation personnelle lorsque le "patron" est également chef de cuisine.</p>	<p>Comme pour les hôtels et les agences de voyages, mais dans de moindres proportions (activité par tradition très indépendante).</p>
LES AGENCES DE VOYAGES	<p>Surcommissionnement (écart d'environ 3 % par rapport aux agences indépendantes)</p> <p>La centrale de règlement (garantie pour les fournisseurs, facilités de règlement pour les agences)</p> <p>Marque.</p> <p>Commercialisation.</p> <p>Aides diverses (prise en charge des frais d'informatique, aides techniques diverses...)</p>	<p>Référencement des tour-opérateurs (TO "conseillés", voire imposés).</p> <p>Coût de l'adhésion.</p>	<p>Absence de cotisation.</p> <p>Liberté d'actions pour les agences spécialisées sur les produits "à la carte".</p>	<p>Pas de force de négociation vis-à-vis des fournisseurs.</p> <p>Pas d'image.</p> <p>Problèmes de trésorerie.</p>

secteurs d'activité :

- l'hôtellerie est un secteur où l'entreprise véritablement autonome est en difficulté et sans grand avenir. L'hôtellerie économique et super économique est dominée très largement par les enseignes nationales ;
- la restauration est moins touchée par le problème, mis à part les secteurs de la restauration rapide, des cafétérias et de la restauration à thème. En effet, la restauration est encore le secteur où tout entrepreneur peut encore espérer, sans crainte exagérée, mener une entreprise viable et totalement autonome, à condition de miser sur la qualité ;
- les agences de voyages totalement indépendantes connaissent les pires difficultés, à telle enseigne que nombre de décideurs de la profession craignent une

quasi-disparition des indépendants d'ici cinq à six ans. L'entreprise indépendante connaît de graves difficultés structurelles et conjoncturelles. Elle reste pourtant indispensable au bon fonctionnement de l'industrie touristique et au maintien de l'offre diversifiée que propose la France à tous les clients français et étrangers.

Cette entreprise indépendante doit être aidée et soutenue dans ses efforts. Seule et isolée, elle est souvent en difficulté, face à des structures intégrées mieux armées pour résister aux rigueurs économiques actuelles.

De ce fait, la voie de l'évolution maîtrisée se trouve essentiellement dans l'adhésion et la participation à des structures fédératrices, telles que les chaînes volontaires, les groupements ou parfois les franchises.