

Travail 1: La cohérence du réseau de distribution

Dessange / Jean Louis David – Un réseau de distribution cohérent

Duel aux ciseaux dans la coiffure

À eux deux, ils possèdent plus de 1 600 salons. Et ne comptent pas s'arrêter là : ils se disputent âprement les emplacements et se piquent sans cesse des franchisés. Et quand l'un lance une nouvelle enseigne, l'autre réplique sur-le-champ.

[...]

Mi-novembre, le séminaire des franchisés Dessange avait des allures de camp de vacances. Le roi des salons de coiffure 4 étoiles avait invité 250 partenaires sous le soleil marocain, à l'hôtel Sofitel d'Agadir. Trois jours durant, entre un atelier consacré au *management* des shampooineuses et une présentation sur les dernières trouvailles des fabricants de colorations, ils ont profité de la plage. De quoi rendre jaloux leurs concurrents de Jean Louis David, dont la convention annuelle, en mars dernier, s'était résumée à une journée moins *glamour* à l'Aquaboulevard, en lisière du périphérique parisien.

En bichonnant ses franchisés, qui versent une part de leur chiffre d'affaires pour exploiter des salons « sous enseigne », Dessange

marque des points décisifs dans sa guerre contre David. Car partout en France, ces deux empires, qui se partagent déjà 14 % du *business* de la coiffure (un marché de 5 milliards d'euros), se disputent les bons professionnels et les meilleurs emplacements pour continuer à croître. [...] Chaque groupe couvre, grâce à plusieurs enseignes, tous les segments du marché, de la haute coiffure à 90 euros le *brushing* jusqu'à la coupe *low cost*. [...]

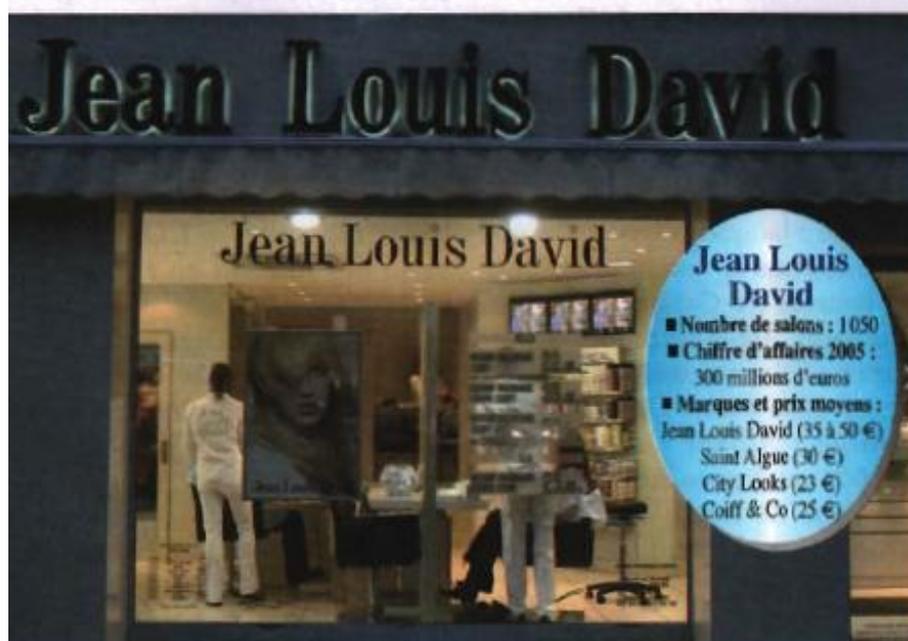
L'actionnaire américain met la pression sur le réseau Jean Louis David

La guerre des ciseaux se joue donc avant tout sur l'efficacité d'un curieux porte-à-porte. Les sept développeurs commerciaux de David, comme leurs trois homologues chez Dessange, sillonnent toute l'année le pays pour convaincre les coiffeurs indépendants

d'adhérer à leur réseau. Tous les coups sont permis : quand la séduction (la perspective de profiter d'une image forte et de formations au style maison) ne suffit pas, les chaînes n'hésitent pas à recourir au chantage : « Nous voulons nous installer dans votre rue, s'est ainsi entendu dire un coiffeur parisien très courtisé. Si vous ne nous rejoignez pas, nous ouvrirons juste en face... »

En dépit de ce prosélytisme musclé, chaque groupe ne convertit pas plus d'une douzaine d'indépendants chaque année. Pourtant, ces derniers représentent 94 % des 55 000 salons de coiffure français. Mais peu de points de vente présentent le profil adéquat : emplacement dans une rue chic ou très commerçante, avec au minimum une surface de 60 mètres carrés et cinq salariés. Les deux groupes doivent aussi recruter de nouveaux partenaires au sein même de leur réseau. En visant d'abord les coiffeurs salariés prêts à se mettre à leur compte après quelques années au service d'un franchisé. Les envoyés de David et Dessange se chargent de les repérer, de les aider à trouver un financement bancaire pour s'installer (dans le giron du groupe) et même d'arrondir les angles avec leurs employeurs fâchés de perdre de bons éléments.

Les patrons aussi sont choyés par les enseignes. Pour les inciter à multiplier les ouvertures, David leur dispense une solide formation au *management*. Le but : les



pousser à déléguer la gestion quotidienne de leur salon à un collaborateur, pour se concentrer sur la création d'établissements.

Les franchisés se montrent en général sensibles aux arguments déployés par Dessange et David. Grâce aux investissements publicitaires des chaînes, ils bénéficient d'une augmentation du nombre de leurs clientes. Leur rentabilité est supérieure à la moyenne du secteur (10 % du chiffre d'affaires). Et ils profitent de nombreuses formations, aussi bien sur les techniques de coupe que sur la gestion du salon et le service. De l'accueil à la durée optimale du massage pendant le shampoing, rien n'est laissé au hasard. Le « protocole » de chaque réseau est consigné dans une bible remise aux franchisés. Objectif : respecter l'image de marque, mais aussi son *business model*. Dans les enseignes à prix cassés, inutile de passer trop de temps sur chaque chevelure, rentabilité oblige. [...]

Rompus à la gestion et au service, les franchisés apprennent aussi à arrondir leurs fins de mois grâce à la vente de shampoings, gels et colorations. Un *business* qui représente en moyenne 6 % du chiffre d'affaires d'un salon indépendant, mais 10 % dans les réseaux. « Aux États-Unis, certaines de nos boutiques réalisent même 30 % de leur chiffre d'affaires de cette façon », assure Stéphanie Metz-Thévenot, directrice du *marketing* de Regis Corp en France.

200 % de marge sur chaque flacon de shampoing vendu

La cliente de Jean Louis David se voit ainsi proposer un après-shampoing ou un produit de soins dès son arrivée, pendant la phase dite de « diagnostic du cheveu ». « Si l'on attend le moment où elle s'apprête à payer, il est trop tard et la vente est perdue », assure Gilles Bonnier, le directeur de la formation. Chez Saint Algue, en particulier, on trouve systématiquement des linéaires de produits capillaires « profes-



sionnels » (vendus seulement chez les experts du cheveu) : L'Oréal Professionnel, Wella (Procter & Gamble), Schwarzkopf (Henkel) et Eugène Perma. Objectif : inciter les clientes fidèles à dépenser plus en libre-service et en conquérir de nouvelles, qui entrent juste pour s'offrir un après-shampoing ou de la cire. Dessange, de son côté, multiplie les nouveaux produits dérivés pour gonfler la note : brosses, barrettes, maquillage. « Certains de nos salons réalisent 20 % de leur chiffre avec la revente », assure Benjamin Dessange. Un juteux *business* : 200 % de plus-value sur chaque produit.

Pour convaincre les coiffeurs de se marier à un groupe, les deux géants déploient un ultime argument massue : leurs efforts de *marketing*, qui garantissent, jurent-ils aux candidats, une hausse de 30 % du chiffre par rapport à un indépendant. De fait, les deux maisons ne s'en tiennent pas à l'achat de pages de pub dans les féminins. Elles multiplient les « coups » et les opérations d'image : Jacques Dessange s'affiche comme le « coiffeur officiel du festival de Cannes », tandis que Saint Algue (groupe David) parraine l'élection de Miss France. Deux fois l'an, Dessange et Camille Albane distribuent 200 000 catalogues aux allures de magazine de mode. Plus légère, la brochure « Jean-Louis David

News » est diffusée à un million d'unités. Au sommaire, les *looks* créés par les directeurs artistiques de chaque maison, qui imposent les coupes et les couleurs du moment. Des tendances que les coiffeurs de chaque enseigne peuvent reproduire. Pour assurer la promo des réseaux d'entrée de gamme, enfin, nos géants diffusent des prospectus dans les centres-villes et les centres commerciaux. Chez Frédéric Moreno (Dessange), chaque salon distribue 25 000 tracts par mois.

Mais leur meilleure arme publicitaire reste la télé. Elle assure une notoriété maximale à prix réduit, car - coup de génie - Dessange et David se font payer leurs *spots*... par L'Oréal ! Explication : au début des années 90, les deux rivaux ont demandé au géant français des cosmétiques de fabriquer et de distribuer en grande surface des shampoings à leur nom. Dessange, le plus cher, s'arroge 5 % des ventes totales de produits capillaires en grande surface, devant Jean Louis David. Tout bénéficie, puisque L'Oréal leur verse des *royalties* en échange de l'utilisation de leur marque (50 millions par an pour Dessange, beaucoup moins pour David), tout en assurant la promotion des produits et de la marque (et donc des salons) à la télé.

Yves Letessier, *Capital*, janvier 2006.

ANALYSE DE LA SITUATION

Éléments quantitatifs du marché de la coiffure et place des deux groupes sur le marché :

Objectifs commerciaux des deux groupes :

LE PLAN DE MARCHEAGE / MOYENS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS

L'offre produit et sa valeur (prix)

Groupe Dessange

Groupe Jean Louis David

La communication commerciale

Description et animation du réseau de distribution

Groupe Dessange

Groupe Jean Louis David

Travail 2: L'efficacité du réseau de distribution

Tableau de bord du Magasin de Cergy, Région Ile de France :

Objectif commercial : Développer le chiffre d'affaires sur le produit A			
	Objectifs du magasin	Résultats obtenus	R/O et Commentaires
CA de janvier	200 000	180 000	
CA de février	200 000	160 000	
CA de mars	200 000	190 000	
Objectif commercial : Développer les ventes du produit A en volume			
Quantités vendues en janvier	15 000	16 000	
Quantités vendues en février	18 000	20 000	
Quantités vendues en mars	12 000	13 000	
Objectif commercial : Développer la marge commerciale			
Marge commerciale de janvier	20 000	18 000	
Marge commerciale de février	20 000	19 000	
Marge commerciale de mars	20 000	21 000	
Objectif commercial : Fidéliser la clientèle et élargir la cible			
Clients fidèles en janvier	150	130	
Nouveaux clients en janvier	50	30	
Clients fidèles en février	150	130	
Nouveaux clients en février	50	20	
Clients fidèles en mars	150	135	
Nouveaux clients en mars	50	25	
Objectif commercial : Mesurer la satisfaction des clients concernant le produit A			
Reconnaissance du produit en rayon	50 %	35 %	
Satisfaction du client	80 %	70 %	

* une mini enquête de satisfaction est distribuée aux clients lors du passage en caisse

Analyse des PDV de la Région Ile de France. Trimestre 1. Extrait :

	Prévisionnel	Magasin 1	Magasin 2	Magasin 3	Magasin 4
Chiffre d'affaires sur le produit A	600 000	530 000	600 000	450 000	650 000
Ventes du produit A en volume	50 000	49 000	56 000	35 000	72 000
Marge commerciale	60 000	58 000	61 000	42 000	65 000
Clients fidèles		130	90	50	200
Nouveaux clients	50	75	110	55	56
Satisfaction des clients	100 %	80 %	55 %	35 %	75 %
R/O et Commentaires	-				

Analyse de l'efficacité de la force de vente. Trimestre 1. Extrait :

	Objectifs de vente par commercial	P. Marcel R/O	V. Toulisat R/O	G. Boer R/O
Nombre de clients fidèles	200	180	178	200
Nouveaux clients	50	12	10	25
Ventes du trimestre (en M d'euros)	2 000	1 800	1 900	2 500
CA réalisé sur le nouveau produit (en M d'euros)	150	10	12	50
Commentaires	-			

La cohérence et l'efficacité du réseau de distribution

1. Cohérence et homogénéité du réseau

Le choix du réseau doit être cohérent avec :

- les autres éléments du plan de marchéage
- avec les objectifs fixés

Pour les **produits de consommation courante**, le producteur choisi généralement la distribution intensive en *GMS* ou *GSS*

Pour les **produits plus spécifiques**, la distribution exclusive ou sélective en commerce associé ou intégré sera généralement choisie.

Le commerce associé permet un déploiement plus rapide et moins coûteux du réseau. Cependant le commerce intégré permet au producteur de sécuriser les emplacements et de mieux maîtriser toute la chaîne de distribution.

2. L'animation du réseau de distribution

L'animation du réseau de distribution est l'ensemble des actions d'assistance et de soutien effectuées par l'organisation en direction des équipes et des unités commerciales :

- fournir des informations commerciales (magazines, catalogues, dossiers produits),
- fournir des supports d'aide à la vente (échantillons, matériels de publicité sur le lieu de vente) et des animations commerciales.
- prévoir des formations (séminaires, stages, documentations),
- organiser actions de stimulations financières (marges et remises ; fixe, commissions et primes)
- participer aux actions de communication (relations publiques, événements)

3. Le contrôle de l'efficacité du réseau de distribution

L'entreprise peut élaborer des tableaux de bord qualitatifs et quantitatifs qui permettent de mesurer les écarts entre les performances réalisées et les objectifs fixés. Les divers indicateurs peuvent être :

- . Le chiffre d'affaires
- . Les ventes en volume
- . Les marges commerciales
- . Le résultat d'exploitation
- . Les PDM
- . La satisfaction des clients
- . La notoriété
- . etc.