

CEDRE



Club Européen des Directeurs de Réseau

L'actualité du Cèdre

M a r d i 2 3 O c t o b r e 2 0 0 1

2^e

150 participants
Un congrès riche en événements

Des témoignages

Congrès de la Franchise et des Directeurs de Réseau

De nombreux thèmes abordés

L'éditorial d'Olivier Gast 3

Le Congrès 4

Les partenaires 13

Les Trophées 16

Bulletin d'adhésion 19

9^e Trophée CEDRE

Un cadre et une animation
sous le signe de la convivialité



Editorial

SOMMAIRE

■ Le Congrès 4

Introduction de Maître Gast

6

Congrès : marketing

10

Congrès : judiciaire

14

Congrès : psychologique

15

Congrès : finances

■ Les partenaires 13

■ Les Trophées 16

■ Bulletin d'adhésion 19



Le CEDRE répond à un besoin des Directeurs de Réseau.

Un besoin d'information, d'échanges, de compétences et d'amitiés.

Si le Directeur de Réseau est un "créateur d'harmonie", le CEDRE est pour le Directeur

de Réseau un havre de grâce et de convivialité.

Je suis fier du succès de nos Trophées CEDRE.

Mes félicitations encore à Marc Aublet, Directeur du Réseau FRANCK PROVOST et gagnant du

Trophée CEDRE 2001. Il est très représentatif de l'idée que l'on se fait d'un vrai Directeur de Réseau.

Dans ce magazine figure une synthèse de notre

congrès, qui est, dans sa lecture, riche

d'enseignement. Appréciez-le. Et si vous avez des

suggestions ou idées, n'hésitez pas à nous

en faire part.

L'orientation du CEDRE est "business" et chacun

d'entre nous doit progresser par l'expérience

de l'autre.

A bientôt.

Amicalement.

Olivier GAST
Président

Le Cèdre Magazine est une publication des Editions Gast
104 avenue Raymond Poincaré, 75116 Paris.

Directeur de la Publication : Maître Olivier Gast

Publicité et adhésion : Jacques Brocard, Délégué Général du Cèdre.

Tél.: 01 45 02 18 88 - Fax : 01 45 02 21 02

Conception : Agence Infinités 

Tél.: 01 30 80 09 09 - Fax : 01 30 80 09 29 - Infinités@infinités.fr

Conception graphique et Exécution : Nicolas Dupuis - contact.nd@wanadoo.fr

Directeur de la rédaction : Agnès Heudron

Ont collaboré à ce numéro : Maître Olivier Gast, Maître Rémi de Balmann (Cabinet Gast), Gérard Chapalain (Gast-Finance), Roger Remery (Proscop), Agence Infinités.

Base photographique : Franchise Magazine et DEFIS.

2^{ème} Congrès de la franchise un grand succès

Le 23 octobre 2001, s'est tenu à l'Auditorium du Gan, le 2^{ème} Congrès de la Franchise et des Directeurs de Réseau, organisé par le Cèdre. Quatre heures de témoignages et d'échanges d'expériences, placées sous le signe de la convivialité.



Maitre Olivier Gast, Président du Cèdre a ouvert la séance en remerciant les Directeurs de Réseaux de leur participation. «C'est avec un immense plaisir que je vous ai reçu à l'occasion du Trophée CEDRE du Meilleur Directeur Réseau de l'année. Cette grande fête de la Franchise va nous permettre d'identifier le Meilleur Directeur de Réseau et de Développement et par la même continuer à faire reconnaître ce nouveau métier. Vous êtes les incontournables de la franchise, l'âme des réseaux. Sans vous, il n'y aurait pas de franchiseur, parce que tout simplement, il n'y aurait pas de franchiseurs recrutés. Je tenais à vous remercier d'être venus si nombreux. Votre présence me donne des ailes pour continuer à vous servir et à vous aider.»

Maitre Olivier Gast a ensuite enchaîné sur les conséquences du 11 septembre sur la franchise et la distribution : «Comment ne pas parler d'un événement historique qui

risque de bouleverser notre quotidien par cette nouvelle mondialisation, à laquelle évidemment on ne s'attendait pas».

Le message que délivre Olivier Gast s'apparente davantage à un examen de conscience. En s'adressant aux Directeurs de Réseau qui symbolisent l'avenir, le progrès, il évoque différentes réflexions amenées par les événements du 11 septembre dernier.

«Nous pensions qu'il n'y avait pas d'autre valeur que le progrès et nous voilà brutalement face à une alternative, une autre façon de voir les choses. La fusion de l'Islam et de la pauvreté ne peut que nous interpeller ! La religion n'est au fond qu'une certaine méthode pour atteindre la purification intérieure de l'homme, son âme, sa conscience. Comment se fait-il qu'aujourd'hui la vraie et nouvelle révolution et mondialisation islamique trouve sa source dans un des pays les plus pauvres

et des Directeurs de Réseau :

L'Afghanistan. La conviction universelle que la quête de la pureté est un état qui procure à l'homme son vrai destin permet d'expliquer l'extraordinaire puissance de la foi de ces hommes kamikazes. Il ne faut pas les traiter de fous mais peut-être entendre leur cri d'alarme, leur message. Bien sûr, la violence est une si triste chose - les victimes, les innocents... Mais qu'aujourd'hui, pleure les peaux rouges exterminés par les Américains au 19^{ème} siècle. Un commande, cet homme libre, vaut-il plus ou moins qu'un musulman ou un américain d'aujourd'hui. Et pourtant la civilisation occidentale, alléluia, avec sa technologie, extermine, même si c'est indirectement, toutes ces autres valeurs, cette autre façon de penser. Faisons notre examen de conscience. Seul le spirituel donne la foi et seule la foi sauve mais pas la technologie. La morale et les déontologies sont souvent confondues. La déontologie n'est-elle pas une interprétation intéressée et hypocrite, déviation d'une fausse morale qui favorise certains au détriment des autres. Notre logique occidentale est un effrayant engrenage. La révolte ne peut plus se faire, chez nous. Seul peut-être le sursaut de révolte de l'Islam peut nous faire évoluer dans une autre direction. Mais où est le rapport avec le congrès des Directeurs de Réseau et de la Franchise ?»

A. Maltraux

avec force ma conviction que la franchise a de l'avenir.»

"Le 21^{ème} siècle sera religieux ou ne sera pas ?"

nouveaux concepts caractérisés par la souplesse, l'adaptabilité aux violences du marché, et très résistants aux inquiétudes diffuses et générales. Ces chaînes de franchise tendues dans leur dimension internationale, neutraliseront les risques. Les kamikazes islamistes ne vont pas faire sauter toutes les villes d'Europe en même temps !!! Cela pour vous dire combien je vous confirme avec force ma conviction que la franchise

PROGRAMME DU CONGRÈS

- Président de séance : Gabriel Joseph-Deraize, Rédacteur en chef du magazine DEFIS
- Animé par : Maître Olivier Gast

"100 franchisés en 3 ans" Comment y arriver ?

INTRODUCTION : Maître Olivier Gast
"Les conséquences de l'après 11 septembre sur la Franchise et la distribution"

L'APPROCHE MARKETING ET COMMERCIALE

- Animée par :
- Jean-Claude Puerto (Ucar)
 - Roger Remery (Proscop)
 - Yves Cléro (Marketing Lab)
 - Nelly Derenne (Physiominis)
 - Marc Aublet (Franck Provost)

L'APPROCHE JUDICIAIRE

- Animée par :
- Gérard Rigollet (GAN)
 - Geneviève Lettu
 - Maître Rémi de Balmann (avocat à la cour)

L'APPROCHE PSYCHOLOGIQUE

- Animée par :
- Daniel Macé (Rent a Car - Trophée du meilleur directeur de réseau 2000)
 - Franck Provost
 - Jean-François Diagon (Physiominis)
 - Joël Nivellet (Rapid Flore)

L'APPROCHE FINANCIÈRE

- Animée par :
- Gérard Chapalain (Gast-Finance)
 - Eric Bachou (Stagi)
 - Edouard Simonnet (UBS Paris)
 - Pascale Beqat (Expert Comptable)
 - Gilles Pérony (Barnet Capital et Partenaires)

Le géo-marketing : la gestion intelligente des territoires

D'après Yves Cléro de Marketing Lab, l'utilisation d'un outil de géo-marketing permet d'optimiser de façon pertinente la gestion des territoires et avoir accès à toutes les informations nécessaires au choix d'une implantation, tant en terme socio-économique qu'en terme de potentiel. Cet outil peut aussi être utilisé pour mesurer et améliorer un point de vente existant, en recherchant par exemple, dans quel endroit se situent les clients les plus fidèles, ou encore le secteur où le meilleur chiffre d'affaires est réalisé. Mais aussi, ce type d'outil permet de présenter l'état du marché local et de pouvoir prouver, en cas de problème avec un franchisé, que le franchiseur a été professionnel et a communiqué au franchisé tous les éléments de réflexion nécessaires à son implantation.

Nous sommes des créateurs d'harmonie

Comme le définit si bien Jean-Claude Puerto, PDG d'Ucar : **«nous sommes des créateurs d'harmonie».**

Mais pour coller aux besoins du marché, recruter de bons franchisés, atteindre une position de leader et la conserver, certaines règles sont à respecter.

Si la franchise se présente comme un système réactif qui permet de s'adapter rapidement aux besoins du marché, il n'en est pas moins vrai que *«c'est l'offre qui crée la demande et l'harmonie qui crée le développement»*, comme le précise Jean-Claude Puerto, PDG d'Ucar qui a réussi à implanter 80 franchisés en un an. *«On croit que le marché n'existe pas parce que l'offre n'existe pas»*, ajoute-t-il. En 1997, date à laquelle il crée une première enseigne de location longue durée pour les particuliers, ce marché était en effet à zéro. Un an plus tard, 5% des ventes de véhicules passaient par la location. Précurseur ? Sûrement. En attendant, il se fixe comme objectifs à terme l'ouverture de 1 000 corners en France sous l'enseigne Ucar. Pour Franck Provost, la star des coiffeurs ou le coiffeur des stars, comme l'appelle Maître Gast, la réussite passe par le bon fonctionnement de plusieurs pilotes qui permettent de prouver aux premiers franchisés que le concept marché bien. Franck Provost en sait quelque chose puisque son premier franchisé a ouvert ses portes en 1995, 20 ans après la création de sa marque, et 15 salons pilote plus tard. Convaincu qu'il faut bien connaître le métier pour réussir dans ce domaine, Marc Aublet, Directeur du Réseau Franck Provost précise : *«Nous ne recrutons que des professionnels de la coiffure et nous refusons catégoriquement l'investisseur type". Mais, pour réussir, il faut savoir d'un côté faire rêver le public et de l'autre apporter un gage de sérieux et de pérennité, ce que nous avons fait au travers de nos pilotes. Notre enseigne a toujours privilégié la qualité, travaillé son image de marque et la fidélisation de ses clients. Ensuite, c'est un effet boule de neige, plus l'enseigne accroît sa notoriété, plus on peut se permettre d'être exigeants».*



Jean-Claude Puerto et Nelly Derenne

Marc Aublet conclut : *«Il y a 6 ans, il existait déjà de grosses enseignes sur notre créneau et environ 50 000 salons indépendants. Au fil du temps, plus nos concurrents grossissent, plus cela stimule notre développement et nous permet de faire rejoindre à notre bannière les indépendants».* Un système qui a fait ses preuves puisque Franck Provost compte aujourd'hui 250 salons en France et à l'international et qu'il opère sur un marché où 90% des consommateurs interrogés avouent aller régulièrement chez leur coiffeur.

La publicité : un bon levier pour le recrutement

Nelly Derenne, Directeur Général de Physiomins estime que *«la publicité utilisée pour recruter de nouveaux franchisés doit être impérativement le reflet de ce qu'on va offrir. En la lisant, le futur franchisé doit pouvoir y trouver un épanouissement personnel».* Pionnier dans le domaine de l'amincissement, implanté dans 10 pays et dans les Dom-Tom, le réseau Physiomins privilégie davantage les femmes, avec un profil commercial, et les investisseurs, dont certains viennent notamment du secteur de la coiffure. Nelly Derenne précise que *«Physiomins répond à un besoin réel, c'est ce qui explique, en partie, un tel succès».*

La stratégie de développement d'un réseau ne s'improvise pas

La manière dont se sont développées avec succès des dizaines d'enseignes est liée à la façon dont elles ont su définir leur stratégie, approcher la connaissance du marché à travers la diversité des implantations et adapter leur offre à la sensibilité des segments de clientèle.

Roger Remery, fondateur de Proscop et expert en la matière a apporté un éclairage subtil sur les moyens de réussir et les éléments à prendre en compte pour y parvenir.

«Il est nécessaire de prendre en compte au préalable la taille du marché national correspondant au concept et à des concepts voisins, de même que le chiffre d'affaires envisageable pour un point de vente en tenant compte de sa taille et de son merchandising», précise-t-il en citant comme exemple un marché national de 2 milliards de francs et un chiffre d'affaires prévu en moyenne pour un magasin de 2 millions de francs, conduirait à un nombre de points de vente de l'ordre de 1 000.

Il n'est évident pas raisonnable de prétendre couvrir tout le territoire, prendre une part de marché trop importante, ou s'implanter dans les petites villes.

Et il ajoute : *«Si le calcul montre que l'on peut atteindre 10% de parts de marché, compte tenu du caractère innovant du concept face aux concurrents, le nombre de points de vente envisageable se situerait autour d'une centaine».*

Cette règle s'applique alors aux commerces ou services de proximité tels que les boulangeries, les pressings, les agences immobilières pour lesquels plusieurs centaines de points de vente sont envisagés. S'agissant au contraire d'offres commerciales liées à l'équipement de la maison (cuisinistes, ameublement, jouets...) devant disposer de surfaces importantes et

implantées dans des zones de chalandise couvrant plus de 100 000 habitants, le nombre optimal d'implantations pourra se réduire à quelques dizaines de points de vente.

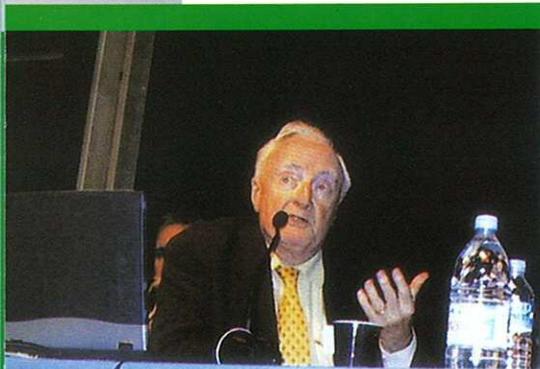
Le suivi comparatif des performances

La loi Doubin a le mérite d'attirer l'attention sur la nécessité de se garantir contre les risques venant d'une mauvaise appréciation de la réalité du marché local susceptible d'être capté, voire créé par l'offre proposée par l'enseigne au travers de son concept.

«Or ce marché, précise Roger Remery, c'est à dire le chiffre d'affaires pouvant apporter les personnes résidant, travaillant ou de passage, peut s'évaluer en se référant à la fois aux données statistiques disponibles – au profil précis de la population de la zone de chalandise et ses incidences – à l'emprise de l'ensemble des commerces de proximité et des hypers proposant des produits concurrents.»

Il est donc essentiel de mesurer l'impact du concept en terme de chiffre d'affaires accessible sur chaque commune, chaque quartier mais aussi l'incidence sur le suivi potentiel de la distance-temps sur l'emprise parts de marché de chaque zone.

Enfin, l'étude de marché de départ, qui répond aux exigences de la loi Doubin, doit être la référence en vue d'un suivi permanent de l'évolution des performances. Un suivi d'autant plus riche qu'il est opéré au niveau inter-magasins puisqu'il permettra de partager les expériences de chacun au bénéfice de tous et de l'enseigne.



Roger Remery,
expert en marketing

Les risques contentieux et les moyens de leur prévention

Maître Rémi de Balmann, Avocat à la Cour, introduit la deuxième table ronde du Congrès et s'exprime sur les risques contentieux et les moyens de leur prévention.

Le contentieux est perçu du côté des franchiseurs de façon négative. Evidemment, pour les franchisés ayant connu l'échec, le procès, c'est l'espoir, la «trou de secours».

Inversement et pour le franchiseur, préoccupé de l'intérêt du réseau et de l'ensemble des franchisés qui marchent, le contentieux apparaît comme un mal nécessaire. Ainsi, le procès est avant tout perçu par le franchiseur comme la pathologie du droit dont on se passerait bien.

Maître de Balmann précise : «Pour prolonger l'arithmétique de la règle des 100 franchises en 3 ans, on pourrait dire que le rôle des franchiseurs et des directeurs de

réseaux serait : 100 franchises en 3 ans, 3 procès en 100 ans !»

Cela étant, le contentieux a aussi des vertus, car il est souvent le résultat et le reflet, non pas d'un échec, mais d'une réussite. Le contentieux serait ainsi la rançon du succès. Il ne doit souvent pas être vécu comme un frein au développement mais plutôt comme le prix à payer pour le déve-

«100 franchises en 3 ans, 3 procès en 100 ans !»

loppement. Cependant, il y a de «bons» contentieux, ceux qui sont l'expression de la réussite, et de moins bons contentieux, les contentieux non productifs auxquels il faut résister en faisant contre mauvaise fortune bon cœur—

en précisant toutefois que même ces contentieux non productifs sont le résultat du développement. Un réseau qui ne se développerait pas pourrait ne pas être exposé à des procès mais ce pourrait être aussi bien un réseau en sursis.

Plus le réseau se développe vite, plus il y a le risque que se créent des envies et des jalouses, et que se glissent dans le réseau des franchisés sans talent et sans énergie.

«On peut ainsi distinguer 2 types de contentieux, précise Maître de Balmann, liés aux 2 risques majeurs auxquels est exposé un réseau en expansion : le risque de «l'esprit fort», avec à la clé le risque d'une déstabilisation du réseau, et le risque de «l'erreur de castings», pouvant générer une demande substantielle d'indemnisation. L'esprit fort est celui qui croit pouvoir être franchiseur à la place du franchiseur. Il sera le ferment de la dissidence et pourra tenter de rallier à sa contestation d'autres franchisés du réseau. Quant à l'erreur de castings, c'est le franchisé défaillant qui va tenter d'imputer son échec à son franchiseur.»

Pour l'un et l'autre de ces risques, il existe des moyens de prévention.



Maître Rémi de Balmann, dans son brillant exposé.

Les moyens de prévention pour juguler la dissidence

Sur le premier risque, Maître de Balmann avance quelques pistes de réflexion pour tenter d'éviter au maximum la naissance d'une dissidence et, une fois la dissidence née, pour la juguler au mieux.

POUR EVITER LE PROCES

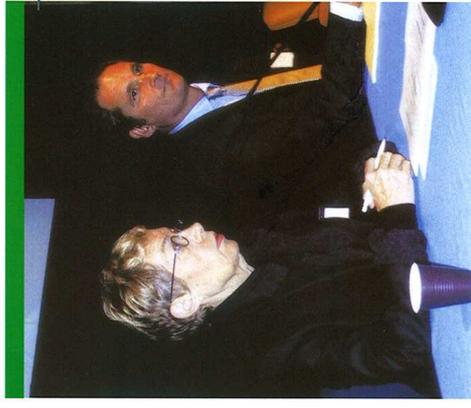
«La remise en cause du savoir-faire va souvent être un angle d'attaque pour les dissidents», précise Maître de Balmann. «Il faut donc prendre certaines précautions préalables comme ne pas se lancer trop vite sans avoir validé le concept sur des pilotes et appliquer la règle des 3/2 établie par Olivier Gast : 3 pilotes ayant au moins 2 ans d'existence; travailler sur le savoir-faire et son actualisation car la jurisprudence exige que le savoir-faire soit évolutif et constamment recyclé; faire reconnaître sur contrat par le candidat franchiseur qu'il ignorait tout du savoir-faire transmis. Cette clause permettra le moment venu de rappeler au Tribunal qu'il n'y a pas de génération spontanée de franchisés et que celui qui vient contester son franchiseur lui doit en réalité tout; et enfin, créer un esprit de famille, notamment au travers des Conventions annuelles et de la communication interne.»

POUR JUGULER LA DISSIDENCE

Lorsque survient une dissidence, le franchiseur ne doit évidemment pas reculer devant le contentieux, car il est alors la seule arme pour briser la dissidence. Il se peut aussi que les dissidents prennent l'initiative d'une procédure pour tenter de reprendre leur liberté au détriment du franchiseur. Dans l'un et l'autre cas, il y aura procès et, dans cette hypothèse, Maître de Balmann suggère «d'avoir prévu une clause attributive de juridiction sur Paris, car ce Tribunal a pour habitude de sanctionner comme il se doit les mouvements de dissidence au sein des réseaux, et d'entretenir la cohésion et l'interactivité dans le réseau.»

En outre et en cas de tentative de sécession, le franchiseur doit pouvoir compter sur ses troupes pour l'épauler dans le contentieux. Un franchiseur attaqué par des dissidents serait mal avisé de tenir à

l'écart du litige les franchisés fidèles qui peuvent le soutenir dans la bataille ! Le franchiseur pourra ainsi recueillir des témoignages des franchisés fidèles attestant de la réalité et de la consistance du savoir-faire de même qu'ils dénonceront les agissements déloyaux des dissidents. «Une bonne formule peut être alors de s'appuyer sur un Comité d'Enseigne qui viendra appuyer le franchiseur en exprimant la position de la majorité», affirme Maître de Balmann. «Il ne faut pas hésiter à faire valoir aux franchisés fidèles qu'une tentative de sécession peut gravement léser; tout autant que le franchiseur, puisque c'est leurs fonds de commerce qui est en jeu. C'est là qu'il est souhaitable de pouvoir s'appuyer sur la règle des 80/20 qui repose sur deux axiomes : En deçà de 80% de fidèles, la fragilisation du réseau devient certaine - 20% de trahires



Geneviève Lohu, aux côtés de Maître Olivier Gast, témoignage.

dans un réseau de quelques dizaines de membres pèsent beaucoup plus que 20% centaine de membres...»

Enfin, les franchiseurs doivent être mis en garde contre la création de bastions. Souvent, la dissidence aura pour chef de file un gros franchisé qui, dans sa région, apparaîtra comme un «baron», susceptible de partir à la conquête du pouvoir. Et c'est

ainsi que, souvent, la dissidence est régionale. L'idée est donc de ne pas se laisser se constituer des fiefs, le franchiseur devant rester le seul maître de son réseau.

Les moyens de prévention pour contre l'échec d'un franchisé

Malgré toutes les précautions, un mauvais candidat a pu être retenu et le problème, une fois l'échec survenu, est d'éviter que les conséquences en soient reportées sur le franchiseur. A cet égard, 2 types d'arguments sont essentiellement invoqués par les franchisés défaillants : le défaut d'information pré-contractuelle valable et le défaut d'assistance.

■ SUR LE DEFAUT D'INFORMATION

«La Loi Doubin impose aux franchiseurs de communiquer aux candidats franchisés, au moins 20 jours avant la signature du contrat de franchise, un document d'information pré-contractuelle destiné à permettre au candidat franchisé de s'engager en toute connaissance de cause», rappelle Rémi de Balmann. «Les franchisés voudraient que la jurisprudence considère qu'en cas de défaut, voire de communication partielle du document d'information pré-contractuelle, la nullité soit automatiquement prononcée. Le bon sens a néanmoins prévalu et la jurisprudence – consacrée par un arrêt de la Cour de Cassation du 10 février 1998 et réaffirmée par un arrêt du 21 novembre 2000 – juge que la nullité ne peut être prononcée que pour autant que le consentement du candidat franchisé aurait été vicié (et, à cet égard, la charge de la preuve pèse sur le franchisé). Il n'y a donc pas de nullité automatique et la discussion va souvent porter sur l'erreur dans le prévisionnel et l'erreur dans l'état du marché.»

Et Maître de Balmann d'ajouter : «Concernant la réalisation d'un prévisionnel, il n'existe aucune obligation ni légale, ni réglementaire de production au candidat franchisé d'un compte d'exploitation prévisionnel. Mais ces derniers le sollicitent souvent. Il importe alors d'associer le candidat-franchisé à l'élaboration de ce prévisionnel et de souligner par ailleurs que les comptes prévisionnels ne sauraient valoir obligation de résultat (les contrats de franchise indiquent ainsi souvent que les comptes d'exploitation prévisionnels sont fournis à titre indicatif et n'engagent pas le franchiseur). Et sur ce point, la

jurisprudence est constante: un compte d'exploitation prévisionnel n'engage la responsabilité du franchiseur que pour autant qu'il serait «grossièrement erroné». A l'inverse du compte d'exploitation prévisionnel, qui n'est pas obligatoire, le décret du 4 avril 1991 pris en application de la Loi Doubin impose notamment la fourniture au candidat-franchisé d'un état du marché national et local. Contrairement à ce que voudraient faire juger les franchisés défaillants, l'état du marché ne veut pas dire étude du marché qui supposerait non seulement la collecte d'informations mais aussi leur analyse dans une perspective marketing. La Loi Doubin est beaucoup moins exigeante puisqu'elle parle de «l'état et des perspectives de développement du marché concernés».

Mais lorsque le franchisé le souhaite, il est possible de lui proposer d'effectuer une véritable étude de marché, étant précisé que l'on sort alors des obligations à la charge du franchiseur.

■ SUR LE DEFAUT D'ASSISTANCE

Maître de Balmann précise : «Lorsqu'ils portent leurs demandes en Justice, les franchisés ont une tendance générale à l'amnésie et ils allèguent souvent n'avoir reçu aucune assistance. La formation pourra donc d'abord utilement être sanctionnée par un diplôme ou un passeport et il est judicieux de recueillir du franchisé, à l'issue de sa formation, la trace qu'il en était satisfait. Par la suite et pour se prémunir, il est impératif de pouvoir justifier des efforts publicitaires effectués, faire des visites-bilans et en justifier au travers de comptes-rendus, envoyer des courriers pour signaler les difficultés et pour les plus importants de ces courriers, les envoyer en recommandé avec accusé de réception, faire preuve par ailleurs de souplesse, sans trop hésiter à accorder des délais de paiement ou des remises à niveau.»

En conclusion, on peut dire qu'il existe plusieurs remèdes préventifs et curatifs à appliquer avant et pendant les contentieux. Cela étant et comme l'on n'est jamais à l'abri d'une condamnation (quelle que soit la qualité de son réseau et de son Conseil) le remède ultime est de faire intervenir son Assureur.

Il existe en effet des assurances pour les réseaux de franchise qui permettent aux franchiseurs de dormir tranquilles.

Une main de fer dans un gant de velours

Se fixer des objectifs, relever des défis, être stimulés par des challenges... Chaque Directeur de réseau affirme avoir besoin de ces motivations pour transmettre son enthousiasme et privilégier l'esprit de "famille" et la concertation.

« Un réseau est une grande famille, et il faut s'en occuper » telle était l'introduction de Daniel Macé, Directeur du réseau Rent a Car depuis 1996, récompensé l'année dernière par le Cèdre et animateur principal de cette troisième table ronde. Se décrivant comme la locomotive du réseau, Daniel Macé est à la tête de près de 230 franchisés et vise à terme 350 agences en France. *"Lorsque l'on est proche de ses franchisés, ils vous le rendent bien. La manière dont ils parlent de leur enseigne et valent ses mérites permet d'accroître le développement de la marque dans les meilleures conditions possibles. C'est aussi pour moi une récompense du travail que j'accomplis chaque jour"*, ajoute Daniel Macé.

Ecouter communiquer agir

En effet, une action de communication qui a porté ses fruits dans une région à une période donnée peut être un échec à un autre moment et dans une autre région. Les expériences des grands réseaux montrent que tous portent une certaine considération aux demandes et aux avis de leurs franchisés. Pour appréhender chaque personnalité et être à l'écoute, tout en gardant une totale visibilité des besoins du plus grand nombre, le Directeur de Réseau devra faire preuve d'une bonne dose de psychologie.

Aller au devant des besoins

Pour créer cet esprit de cohésion, il est nécessaire d'aller au devant des besoins et de faire remonter l'information des franchisés. Ce qui est possible de réaliser lorsqu'un réseau est composé d'une trentaine de franchisés devient problématique quand le réseau grandit si des solutions ne sont pas mises rapidement en place pour permettre de se rapprocher de ses franchisés. Pour répondre à ce problème, Joël Nivellet, Directeur du réseau Rapid'Flora (110 franchisés implantés autour d'une ligne Bordeaux Grenoble) a créé des "commissaires" au travers desquelles les franchisés peuvent s'exprimer. Rapid'Flora préfère "privilegier le dialogue et la concertation notamment dans le choix de la communication et des actions marketing plutôt que d'imposer ses choix à ses franchisés". Pour que fonctionne correctement le principe des "comités" et éviter toute dérive, les participants devront être nommés par leurs pairs et représentatifs du



Daniel Macé :
"J'ai consacré 30 ans de ma vie à la location de véhicules, dont 26 comme animateur de réseaux"



Franck Provost et Jean-François Ollagnon

plus grand nombre. Enfin, le Directeur du Réseau devra veiller à rester maître à bord et être capable d'imposer sa volonté en cas de désaccord.

Générer une communication inter-franchisés

Dans ces grandes familles, la communication, la concertation, les échanges tiennent une place essentielle, car chacun est conscient que le retour d'expériences des uns doit pouvoir profiter aux autres. Mais il faut cependant émettre une certaine réserve.

En effet, une action de communication qui a porté ses fruits dans une région à une période donnée peut être un échec à un autre moment et dans une autre région.

Les expériences des grands réseaux montrent que tous portent une certaine considération aux demandes et aux avis de leurs franchisés. Pour appréhender chaque personnalité et être à l'écoute, tout en gardant une totale visibilité des besoins du plus grand nombre, le Directeur de Réseau devra faire preuve d'une bonne dose de psychologie.

Enfin, il est essentiel de s'entourer de compétences autant internes qu'externes, car un Directeur de Réseau ne peut pas tout faire et la science infuse n'existe pas. Comme le dit Jean-François Ollagnon, Directeur du réseau Physiominis : *"Je ne voulais pas entendre parler de développement en franchise. C'est Maître Gust qui m'en a convaincu et aujourd'hui, je suis devenu leader sur mon marché"*.

Pour résumer, avoir le profil d'un Directeur de réseau n'est pas donné à tout le monde. Cela fait référence à un certain état d'esprit et demande autant de qualités commerciales et managériales qu'humaines et psychologiques.

Quand les petits deviennent grands

Animée par Gérard Chapalain, Consultant Associé Gast-Finance, cette 4ème table ronde a été marquée par la participation exceptionnelle de Marcel Frydman, Président Directeur Général de Marionnaud.

Comment trouver les fonds nécessaires au démarrage d'un réseau, quels sont les véritables partenaires financiers du risque et du développement, les financeurs classiques suffisent-ils, dois-je ouvrir le capital...? La liste des interrogations est longue. Pour séduire les investisseurs, il faut montrer patte blanche et savoir qu'au démarrage, un réseau doit autofinancer la majeure partie du développement et trouver auprès des banques les fonds complémentaires nécessaires... en prévoyant d'apporter de sérieuses garanties.

"Le fondement de l'entreprise est la relation humaine"

Marcel Frydman

Une analyse préalable est nécessaire. Elle permet d'identifier, sur la base de standards, la viabilité économique et financière d'un concept, et de fixer à un niveau justifié et cohérent les paramètres de la franchise. Gérard Chapalain insiste sur l'intérêt du business plan : *"C'est un outil de présentation et de négociation nécessaire tant pour les Managers de réseau que pour ses tiers partenaires qui attendent de pouvoir vérifier dans le temps la cohérence des résultats avec les prévisions"*. De la sorte, le franchiseur peut justifier le fait d'être capable de préciser les paramètres de son concept valorisés, jusqu'au résultat attendu pour le franchisé, dans un business plan adapté aux spécificités du concept et aux éventuelles spécificités locales.

Eric Bachou, Directeur des relations partenariales à la SIAGI qui assure les risques financiers des franchisés auprès du banquier prêteur confirme que *"la mutualisation des risques peut constituer un argument de développement significatif puisque les crédits auprès des banques sont obtenus plus facilement par les candidats à la Franchise"*.

L'ouverture du capital est envisageable après un développement initial de 50 à 100 points de vente. "C" est en effet dans cette phase d'accélération que le Franchiseur

recherche les capitaux utiles à doubler voir tripler son réseau à la fois en développement direct mais aussi par le rachat de réseaux concurrents. Mais dans ce cas, affirme Gérard Chapalain, *"il faut accepter certaines règles de fonctionnement quant au reporting régulier que le Franchiseur doit alors produire à ses partenaires associés"*.

L'enseigne doit donc présenter un fort potentiel de développement pour séduire les investisseurs, car au moment même où ils entrent dans une entreprise, ils se demandent déjà par quels moyens et quand il vont en sortir.

Si le cas de Marionnaud illustre bien l'évolution possible d'un réseau, il n'en est pas moins vrai que son développement exceptionnel par son ampleur et sa rapidité est étroitement lié à la personnalité de Marcel Frydman, qui a évoqué avec humour lors du congrès *"que la plus grande chance de sa vie est de ne pas avoir trouvé de capitaux risqué"*.

Son parcours est sans faute. En 1996, Marcel Frydman se trouve à la tête d'une cinquantaine de points de vente. Cette même année, il rachète Marionnaud qui était en difficulté, redresse l'entreprise un an et réalise 10 MF de profit. Deux ans plus tard, pour accélérer son développement et trouver des capitaux, il entre au second marché. Aujourd'hui, il détient 780 parfumeries et ce n'est pas fini ! Naturellement, le passage de 1 à près de 800 points de vente ne s'est pas effectué sans financements bancaires ni levées de capitaux en Bourse.

L'enjeu était stratégique et le pari assez fou pour être gagné par ce maître du développement qui a su construire le succès de Marionnaud autour de valeurs fondamentales telles que les relations humaines et la volonté de réussir par soi-même.

Une Standing Oration pour Marcel Frydman



Deux développeurs

Très attendu, le trophée du "Meilleur Directeur de Réseau" a été attribué cette année à Marc Aublet, Directeur du réseau Franck Provost Coiffure et le trophée du "Meilleur taux de développement", lancé pour la première fois cette année, décerné à Blandine Bertignac, directrice du développement de l'enseigne Rivalis.



Maître Gast,
Blandine Bertignac
et Marc Aublet

Cette année est un grand cru à double titre. Tout d'abord pour la qualité de l'ensemble des participants aux Trophées (une quarantaine) qui se sont prêtés au jeu, et par la qualité de leurs profils, rendant la pré-sélection encore plus difficile. Mais aussi, parce que le Cèdre a souhaité cette année ajouter au Trophée du meilleur directeur de réseau, le Trophée du meilleur taux de progression, afin de récompenser un réseau présentant un fort développement sur l'année.

Pour mener à bien la sélection des candidats nommés, le Cèdre s'est adjoint la participation de MRI Worldwide, réseau de franchise et numéro 1 mondial du recrutement des cadres par approche directe, qui avait la lourde charge d'interviewer les candidats et de présenter au jury les

enseignes retenues.

Enfin, il faut aussi remarquer que c'est la première fois en 9 ans qu'une femme est



récompensée par le Cèdre, preuve à l'appui que la gent féminine peut réussir des performances, et comme le fait Rivalis,

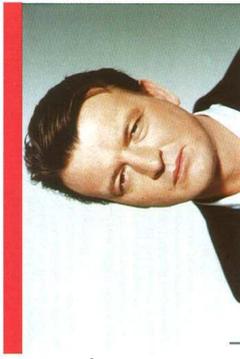
de choc récompensés

mettre en place et animer un réseau essentiellement masculin.

Marc Aublet : un fou de travail... à l'esprit gagneur

Marc Aublet peut se féliciter d'avoir largement contribué au développement de la marque Franck Provost. En effet, en 1995, la marque ne comportait que 18 unités en succursale.

En 7 ans, Marc Aublet permet au réseau d'atteindre près de 300 salons de coiffure en France et à l'international où elle représente la fameuse "french touch", et de maintenir un rythme d'une cinquantaine d'ouvertures par an. Partagé entre le développement et la communication, Marc Aublet avoue que "sa principale motivation est de contribuer chaque jour à augmenter la notoriété de l'enseigne." Mais ses activités ne s'arrêtent pas là. Il a lancé également la marque Fabio Salsa, qu'il



«Devenir N°1 de la coiffure»

définit comme "moins cher et plus fashion" et travaille sur le développement de produits dérivés.

Pour Marc Aublet, la coiffure est un véritable business. Interrogé sur ses objectifs, il précise : "Je souhaite que Franck Provost devienne le numéro 1 de la coiffure et je compte sur 600 salons ouverts d'ici 4 à 5 ans. Pour Fabio Salsa, je vise une centaine de franchisés d'ici 3 ans".

Blandine Bertignac : le goût du challenge et du travail bien fait

Depuis 6 ans, Blandine Bertignac dirige de main de maître le développement de

l'enseigne Rivalis, un réseau d'aide à la gestion des TPE. A 38 ans, de formation commerciale, Blandine Bertignac a su imposer sa personnalité dans un réseau presque essentiellement masculin. "Je privilégie les contacts humains et passe la moitié de mon temps à animer le réseau, car fédérer des personnalités différentes autour d'un concept commun et créer un esprit d'équipe est primordial pour le développement de la marque," précise Blandine Bertignac. "J'effectue également une sélection rigou-

reuse des candidats qui doivent montrer non seulement des compétences mais aussi une réelle motivation pour adhérer à notre réseau. Aider les petites entreprises n'est pas simple, même si nous disposons d'outils performants sur lesquels nos concessionnaires peuvent s'appuyer".

Rivalis compte mailler le territoire avec un objectif d'ici 3 à 4 ans de 600 unités en France pour un potentiel de 48 000 clients. Le groupe a ouvert 40 concessions en 2001 et table sur une cinquantaine d'ouvertures en 2002.



«Se développer en maintenant un esprit d'équipe»

Les nominés 2001

- Caroline Le Pape (Elvris)
- Jean-Louis Guénoun (Lulu Castagnette)
- Marc Aublet (Franck Provost)
- Blandine Bertignac (Rivalis)
- Jean-Baptiste Tchiboukjian (Compagnie des Petits)

Les Trophées attribués de 1993 à 2000

- 1993 : Philippe Schuller (Éléphant Bleu)
- 1994 : M. Rousseau (Caméléon)
- 1995 : René Prévot (Speedy)
- 1996 : Didier Le Tamour (St Alque)
- 1997 : Claude-Michel Perseil (Golydes Montres)
- 1998 : Ludovic Samson (Cattimini)
- 1999 : François Maestripiéri (Athlète's Foot)
- 2000 : Daniel Macé (Rent a Car)