

CEDRE



Club EUROPÉEN DES DIRECTEURS DE RÉSEAU

4^{ème} Congrès
de la
Franchise
et des
Directeurs de Réseau

21 octobre 2003

Compte-rendu scientifique
des débats et interventions

Club Européen des Directeurs de Réseau

Siège social : 104, avenue Raymond Poincaré - 75116 Paris

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

Internet : www.le-cedre.org

**4^{EME} CONGRES DE LA FRANCHISE
ET DES DIRECTEURS DE RESEAU**

21 OCTOBRE 2003

Compte-rendu scientifique des débats et interventions

Sommaire

Discours d'ouverture de Maître Olivier Gast, Président du CEDRE	Page 3
1ère Table ronde.	
Le marché : crise marketing et développement accéléré	Page 5
2ème Table ronde.	
Crise de management. Management des hommes et gestion des conflits ...	Page 9
Communication de crise et gestion des médias	Page 13
3ème Table ronde.	
La crise financière.	Page 15
4ème Table ronde.	
Le juridique. Contrat de franchise : crise ou renouveau	Page 20
Le nouveau site du CEDRE créé par Via Net.works	Page 27
Les Trophées du CEDRE	Page 28
Meilleur Directeur de réseau :	
Frantz Lallement, La Boite à Pizza – Epil center	Page 28
Meilleur taux de progression : Marc Seroussi, Body one	Page 30
Meilleur développeur à l'international :	
Edouard Falguières, Physiomins	Page 31

Discours d'ouverture de Maître Olivier Gast, Président du CEDRE

« La franchise a le vent en poupe, malgré un environnement difficile. »

« Voici maintenant 11 ans que le CEDRE s'est fixé pour objectif d'aider les réseaux à se développer », a rappelé Maître Olivier Gast. Le Président du CEDRE n'a pas dissimulé que la conjoncture n'est pas au beau fixe. « Nous nous trouvons aujourd'hui dans un environnement économique relativement difficile, marqué par les échecs retentissants de grandes entreprises comme le montre, entre autres, l'affaire du Crédit Lyonnais avec Executive Life. Les patrons des PME, eux, qui résistent à toutes ces difficultés, peuvent donc être fiers de leur succès ! »

Dans ce contexte, la franchise tire cependant son épingle du jeu. « Elle est souvent plus rentable que les produits financiers », dont aucun ne rapporte 20 %, comme c'est le cas du « Return On Investment » dans la Franchise ! Les bas de laine de la France profonde commencent à remonter à la surface et recherchent la sécurité, favorisés aujourd'hui par la Loi Dutreil sur l'initiative économique qui devrait dynamiser le monde de la création d'entreprise et surtout des PME-PMI. On peut seulement souhaiter que ces mesures fiscales et financières durent assez longtemps pour être crédibles. Le Premier ministre Laurent Fabius avait aussi, en 1983, fait croire aux français qu'il allait mener une politique libérale favorable aux chefs d'entreprises. Seulement voilà, 3-4 ans plus tard – retour à la case de départ ! La France est un pays de fonctionnaires et pas de chefs d'entreprises. Alors, permettez-moi de douter un peu. Mais disons qu'au jour d'aujourd'hui ces initiatives sont de très bonnes mesures pour la Franchise. » Les conditions pour se développer très vite existent donc, « A condition d'aller chercher les futurs franchisés là où ils sont », a précisé le Président du CEDRE. « Ce n'est évidemment pas un hasard, si l'on recense dans le monde, et à certaines périodes près d'un salon de la franchise par week-end ! Cette décentralisation des manifestations est une bonne chose. Au niveau national, par exemple, « Top Franchise » à Marseille fait partie des initiatives positives. La Franchise a besoin d'ouverture d'esprit ! »

Maître Olivier Gast a souligné l'importance d'un développement rapide. « Nous n'en sommes qu'au début de la révolution du commerce de détail. Il y a des places à prendre et il faut occuper le terrain rapidement. Mieux vaut ouvrir cent points de vente en trois ans que dix en cinq ans. D'autant que l'objectif d'une franchise ambitieuse doit aujourd'hui être dès le départ l'Europe. »

Le Président du CEDRE a ensuite insisté sur l'importance du géomarketing, des banques de données et

de toutes les méthodes d'analyse de marché issues des nouvelles technologies. *« Ces techniques permettent de valider vos intuitions et aussi de vous préparer à faire face à d'éventuels litiges qui seraient portés devant les tribunaux. La jurisprudence est en effet de plus en plus sévère pour ceux qui ne respectent pas les dispositions de la loi Doubin en matière d'étude de marché. »*

Maître Olivier Gast, faisant allusion aux polémiques récentes à propos de la politique professionnelle de la franchise, a conclu son intervention par une allusion à la multiplicité des associations et organisations consacrées à la franchise. *« Tant mieux si ces organisations sont nombreuses et peuvent contribuer à vous aider à vous développer plus vite ! »* a-t-il lancé aux participants à ce 4ème congrès du CEDRE, *« Mais cette concurrence institutionnelle qui se développe de plus en plus dans le monde de la Franchise est la conséquence d'un ésotérisme de la Fédération Française de la Franchise qui n'a plus aujourd'hui les capacités de fédérer mais plutôt de diviser. Exemple : l'IREEF, l'Observatoire de la Franchise, l'Officiel de la Franchise, autant d'acteurs qui s'organisent et qui tentent tous de compléter les carences d'une Fédération vieillissante et qui s'accroche à une déontologie non respectée car non sanctionnée. »*

1ère Table ronde : Le marché : crise marketing et développement accéléré

ASTEROP : « *L'avenir appartient à ceux qui sauront créer de nouveaux concepts* »

« *Nous vivons une époque formidable, le consommateur aspire à de nouveaux concepts. La réponse à la crise doit être l'innovation* », attaque le moderator de cette première table ronde, Christophe Girardier, P.-D.G. d'Asterop. Spécialisée dans l'aide à la décision pour les acteurs du commerce, cette société réalise une analyse fine du territoire. Pour résumer cette typologie par zones : « *Le paysage socio-économique français a subi de profondes modifications depuis dix ans. Nous pouvons discerner trois zones :*

- *La zone rurale active*
- *La zone rurale véritable*
- *La zone rurale dense.* »

A l'aide d'une carte, Christophe Girardier explique que « *les Français ont quitté les grandes villes pour rejoindre les zones périurbaines* » et qu'on assiste à « *un grignotement de la zone rurale.* » Cette modification géographique s'accompagne d'une modification de la typologie sociologique de la clientèle : « *Le client est plus exigeant, plus infidèle. Face à cette évolution, de nouvelles contraintes sont apparues mais cette situation a également laissé place à de nouvelles opportunités. Il est donc indispensable que les acteurs du commerce innovent. L'avenir appartient à ceux qui sauront créer de nouveaux concepts.* »

Le P.-D.G. d'Asterop insiste sur les nouveaux enjeux :

- Adaptation de l'offre au contexte local
- Optimiser les stratégies de développement
- Intégrer de nouvelles contraintes (loi Doubin)
- Sécuriser les investissements
- Concilier la stratégie et l'action locale du franchisé

De nouveaux enjeux qui réclament de nouvelles connaissances :

- Connaître précisément l'environnement local
- Connaître sa zone de chalandise (parfois en mouvement)

Christophe Girardier affirme qu'il est en mesure de « *donner des éléments objectifs sur les situations locales dans tous les domaines. Notre métier c'est d'accompagner le franchiseur pour une meilleure*

compréhension du territoire. » L'expérience de terrain reste cependant, pour Asterop, indispensable bien que parfois incomplète et imprécise.

Plusieurs intervenants ajoutent à cette vue d'ensemble leurs expériences personnelles.

RAPID'FLORE : « S'entourer d'hommes compétents »

« La définition d'une crise renvoie le plus souvent à l'aspect négatif qui traduit un manque de développement mais dans le cadre d'un réseau la crise peut également être positive », remarque le moderator.

« Rapid'flor est l'exemple parfait de cette crise de progression. »

« La crise marketing au sens noble du terme » n'a en effet rien de négatif pour cette enseigne qui ouvre chaque semaine un nouveau magasin. Patrick Hautôt, son P.-D.G., commente sa réussite : « Nous bénéficions d'un marché porteur. Il nous suffit donc de trouver des emplacements adaptés en réalisant de bonnes études de marché au préalable. » Christophe Girardier, moderator, demande alors s'il existe des moments critiques dans le développement du réseau et comment gérer ces ouvertures si rapprochées. La réponse du P.-D.G. de Rapid'Flor sera concise : « Il faut savoir s'entourer d'hommes compétents dans la franchise qui sauront suivre les nouveaux magasins et les aider à se développer. Il nous faut donc recruter des franchisés commerçants et gestionnaires. » Si le commerce n'est pas nouveau, le concept est révolutionnaire. La fleur s'est toujours vendue mais la différence réside dans la façon de la vendre : « Chez nous, le franchisé n'est pas un fleuriste mais un marchand de fleurs. Nous faisons du libre service, ce qui nous permet de baisser les prix et d'élargir ainsi considérablement la clientèle. »

POINT SOLEIL : « Quand on sait que le concept marche, on s'accroche »

Point Soleil au contraire a importé un nouveau concept en France : « J'ai constaté que les magasins entièrement dédiés au bronzage se développaient fortement à l'étranger », explique Dominique Olivier, P.-D.G. de l'enseigne. « Auparavant l'activité du bronzage était réservée aux instituts d'esthétiques. Aujourd'hui, puisque notre commerce est consacré à 100% à cette activité, nous pouvons nous permettre de baisser fortement les prix. Nous sommes souvent 50% moins chers ! »

Mais deux ans après l'implantation de ses premiers magasins en France, Point Soleil a subi une forte crise. « Tout le monde sait qu'en 1995 les banques n'accordaient aucun crédit. Il fallait donc tenir avec des fonds propres. Finalement les pionniers ont fini par gagner de l'argent, preuve que le concept marchait. » Puis, en 1998 et 1999, les magasins du soleil se développent grâce à la franchise. A un rythme

d'à peu près 30 ouvertures par an, Dominique Olivier estime qu'il y a une « démocratisation du bronzage ». Et, contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est surtout dans le sud que la demande est la plus forte : « *Les gens s'y dévêtissent plus et font donc plus attention à leur bronzage. Plus on va vers le soleil, plus les habitants en veulent !* »

NOCIBE : « *C'est la croissance à surface comparable qui compte !* »

Daniel Vercamer, P.-D.G. de Nocibé, numéro 2 de la parfumerie française après Marionnaud, l'une des plus anciennes enseignes, présente son secteur : « *La parfumerie est aujourd'hui détenue à 70 % par trois acteurs. Les grands magasins détiennent 10% du marché. Notre part est donc assez réduite. Pour nous développer il faut en conséquence prendre une part du gâteau à nos concurrents.* » Pour Daniel Vercamer les clés pour s'imposer sont :

- « *Bénéficier d'un positionnement précis* ». Nouer des contacts avec les habitants de la localité est essentiel : « *Nous créons des commerces de proximité !* »
- « *Avoir le souci de la qualité des employés.*
- « *Trouver des franchisés qui tiennent le coup financièrement.* »

Le mix marketing est entièrement intégré dans le concept de Nocibé, ce qui est d'autant plus important que le marché du luxe est en crise. « *Il y a dix ans nous pouvions compter à peu près 6000 parfumeries, il n'en reste que 4000. Mais les magasins se sont agrandis.* »

Selon Daniel Vercamer la croissance sur ce marché ne se caractérise plus par l'ouverture de nouveaux magasins mais par la croissance à surface comparable. « *C'est le b.a.b.a. de la mesure de la réussite.. Toujours vouloir augmenter le nombre de ses magasins sans vérifier cette croissance à surface comparable, c'est la fuite en avant !* »

RIVALIS : « *Un réseau qui apporte l'expérience* »

« *Les sociétés ont une mauvaise habitude : payer quand elles sont déjà malades* », attaque Damien Valdan, Directeur Général de Rivalis. Depuis 1996, cette enseigne s'est évertuée à fédérer les consultants en entreprises : « *Nos concessionnaires, souvent des cadres qui possèdent du savoir faire, profitent ainsi de l'expérience de notre entreprise. Faire cavalier seul et ouvrir son cabinet indépendant est assez risqué.* »

Rivalis s'intéresse aux sociétés de moins de 15 salariés : « *Personne ne s'occupe aujourd'hui des TPE.*

Nous avons donc la chance d'être sur un secteur d'exclusivité. De plus, nos clients sont facilement identifiables, il suffit d'ouvrir un annuaire ! L'INSEE recense la fermeture d'une entreprise sur deux à la deuxième année d'activité, » constate Damien Valdan. D'où l'importance du logiciel mis au point par Rivalis. Il permet un suivi plus aisé de la gestion, ce qui distingue ce réseau de tous les consultants traditionnels.

Le moderator recentre le débat sur les éléments essentiels pour réussir son développement.

Daniel Vercamer, P.-D.G. de Nocibé, estime que le choix du partenaire prime avant tout : *« J'attache autant, voire plus d'importance, à la personnalité de nos partenaires qu'aux emplacements des magasins. Il est important d'user de psychologie et de trouver des gens prêts à travailler ».*

Dominique Olivier, P.-D.G. de Point Soleil partage le point de vue de Daniel Vercamer : *« Il est difficile de faire le bon choix. Chaque individu conçoit le commerce à sa façon. La sélection est donc essentielle. »*

Patrick Hautôt, P.-D.G. de Rapid'Flor estime quant à lui qu'un bon partenaire sait faire travailler les autres : *« Chez moi celui qui a réussi est le plus fainéant, mais il a su coordonner et déléguer. »*

Enfin Daniel Valdan, Directeur Général de Rivalis s'accorde, tout comme ses voisins, à dire que le travail du franchisé est primordial pour le bon développement du réseau : *« Souvent nos partenaires croient trouver la réussite dès lors qu'ils entrent en franchise. Il faut leur expliquer que c'est le travail qu'ils viennent chercher et que ce n'est que par ce biais qu'ils réussiront. »*

Pour conclure, Maître Olivier Gast revient sur l'importance des techniques de mix marketing.

« Aujourd'hui la « zooming the market » se démocratise. Les résultats sont meilleurs et les prix plus bas. Il ne faut donc pas hésiter et c'est même une urgence, voire une question morale, que de faire appel à ces sociétés d'analyses marketing pour réaliser ses études de marché. Il ne faut pas oublier non plus que les franchiseurs sont de plus en plus souvent condamnés sur ce point lors d'un conflit. »

Intervenant de salle, Michel Tirol (Fidélis) demande quels sont les médias les plus efficaces pour contacter de nouveaux partenaires. La tribune conseille les salons, les quotidiens régionaux, Internet, et la presse spécialisée.

2ème Table ronde
Crise de management
Management des hommes et gestion des conflits

Moderator de cette table ronde, Jean Lavaupot, Directeur exécutif Era Immobilier et Trophée du Meilleur Directeur de Réseau 2002, a ouvert le débat par une présentation de son propre réseau qui compte désormais 260 agences en France. *« Nous avons vécu de bonnes choses et aussi de moins bonnes. Un réseau est nécessairement un foyer de conflits. Un franchisé a besoin de se référer à une autorité, ce qui implique un conflit latent. Quand des difficultés apparaissent, il est toujours plus simple de s'en prendre au franchiseur. »* Pour désamorcer les conflits potentiels, Era a recours au dialogue et à la concertation collective. *« Nous avons réuni une convention de 500 personnes. C'est un moment d'émotion au cours duquel souffle un esprit collectif. Nous distribuons des récompenses auxquelles nul n'est indifférent. »* Jean Lavaupot a souligné l'importance d'un réseau structuré dans son métier. *« Un agent immobilier a besoin de ses confrères. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, un maillage serré fait monter le chiffre d'affaires. »* Le Directeur exécutif d'Era a enfin évoqué un conflit récent auquel il a dû faire face. *« Un leader local voulait fonctionner à sa manière. Nous avons analysé le problème et essayé encore une fois de le résoudre par le dialogue et la réflexion. Néanmoins, arrive un moment où il faut trancher pour préserver l'homogénéité et la discipline du réseau, quitte à perdre une ou deux agences... »*

Alain Boccara, Pdg de Moblier de France, expose quant à lui les problèmes de mutation auxquels a dû faire face une entreprise créée en... 1920. *« Le poids du passé était évidemment considérable. Notre métier a considérablement évolué, une concurrence très rude s'est développée avec des enseignes comme But, Conforama, Ikea, Roche et Bobois. Il a donc fallu faire comprendre à nos partenaires qu'on ne pouvait plus travailler de la même façon. Nous avons fait appel à leur maturité et leur sens de la responsabilité. C'est ainsi que nous sommes parvenus à passer sans conflit majeur de la concession à une formule plus directive proche de la franchise. »*

Prévenir les crises

Frantz Lallement, PDG de La Boîte à pizzas, ne dissimule pas que son réseau a connu des crises. *« Nous avons peu de moyens au départ. Quand nous avons repris le réseau en 1986, nous nous sommes heurtés à la méfiance des franchisés. Nous leur avons opposé un concept nouveau et fort, et surtout la ren-*

tabilité. C'est en prouvant que notre concept et notre façon de travailler sont rentables que nous avons rétabli la situation. Les chiffres d'affaires ont augmenté de 15 % à 20 %. De la même façon, depuis que nous avons repris le réseau Epil Center en 2003, nous nous sommes fixés pour objectif une progression de 20 à 25 % du chiffre d'affaires. »

Frantz Lallement a ensuite analysé le mécanisme des crises et conflits. *« Le leader des opposants est souvent un franchisé qui marche bien et qui s'efforce d'utiliser les problèmes d'autres franchisés pour parvenir à ses fins. Il ne faut pas attendre le déclenchement des crises mais les prévenir. Nous suivons donc de près la marche des magasins en procédant à des audits tous les deux mois et demi ou tous les trois mois. »* Le patron de La Boite à pizzas et d'Epil Center entend aussi se préparer soigneusement à tout conflit juridique. *« Nous établissons un dossier sur chaque franchisé et sur chaque magasin, de sorte que nous ne sommes pas pris au dépourvu. Nous sommes donc en mesure de rappeler ses moindres manquements à un contestataire. S'il nous envoie une lettre recommandée, nous lui en renvoyons une autre sans nous inquiéter. Nous sommes très forts à ce petit jeu. »* Pour régler les problèmes de fonds, Frantz Lallement préconise des méthodes classiques de management assez strictes : *« Identifier le leader, l'isoler. Et aussi distinguer les vraies revendications, légitimes, des fausses et de la mauvaise foi. Les vraies revendications peuvent faire l'objet d'un débat et n'entraînent pas de conflit. Enfin, face à un mouvement collectif, il ne faut pas hésiter à susciter un contre mouvement. Le temps joue pour le franchiseur. Nous sommes venus à bout de nos contestataires de 98 à l'usure... »*

Frantz Lallement considère que la rentabilité et le développement demeurent les meilleures réponses. *« Quand nous avons repris Epil Center, nous avons multiplié le montant des royalties par 5. Certains franchisés se sont mis à hurler, 17 voulaient partir. Notre développement a résolu le problème : les mécontents se sont calmés quand ils ont vu nos résultats. »*

Quand le « chat » sur le web suscite la naissance d'un réseau dans le réseau

Richard Lecomte, Président de MRI Worldwide France, évoque des difficultés liées à la conjoncture. *« Notre business repose sur le recrutement des cadres. Or il est indéniable que la demande a faibli. »* Ces problèmes ont engendré des interrogations et des contestations qui se sont exprimées dans un forum improvisé de franchisés sur le web. *« Ce n'est pas la bonne façon de travailler et de faire circuler l'information dans un réseau de franchise. J'ai donc annoncé que je ne participerai pas à ce genre de forum. J'ai donc dû intervenir pour isoler le leader de cette opération et recadrer les objectifs. »*

Richard Lecomte s'est penché sur les problèmes essentiels des franchises de services. « *Une fois transmis le savoir faire, il est fréquent que le franchisé, au bout d'un certain temps, se demande à quoi lui sert un franchiseur et un réseau, et pourquoi il continue à payer des redevances.* » Un réseau doit donc être en permanence capable d'apporter de nouvelles compétences et des affaires, conclut Richard Lecomte. « *En ce qui nous concerne, nous sommes des apporteurs de business. Grâce à notre implantation mondiale, nous sommes en mesure de pourvoir des postes dans des régions et pays aussi variés que les USA, la Suède ou l'Asie.* » Quant aux conflits : « *On ne peut pas les exclure. Il faut donc s'y préparer, aussi bien sur le plan juridique que sur le plan relationnel. Néanmoins, il faut tout mettre en œuvre pour les éviter, à commencer par rester à l'écoute de ses partenaires. Et toujours rester professionnel.* »

Respecter les franchisés et les faire participer à la vie du réseau

Daniel Macé, Directeur général Rent a Car et Meilleur Directeur de Réseau 2000, exprime un point de vue sensiblement différent de celui des intervenants précédents. « *En 1996, nous avons repris un réseau en dépôt de bilan dont les 17 franchisés ne payaient pas de royalties. 11 sont partis, mais nous avons remonté le réseau et nous l'avons développé jusqu'à 286 points de vente en 6 ans. Au cours de ces 6 années, nous n'avons jamais connu de conflit.* » Daniel Macé énumère les raisons fondamentales de ces relations harmonieuses : la qualité du recrutement, la transparence, des règles claires connues de tous, le respect des franchisés. « *Avant de signer son contrat, chaque franchisé sait à quoi il s'engage car nos documents sont clairs. Je respecte mes franchisés, je les réuni tous les trois mois pour les faire participer à la vie du réseau.* » Ce fonctionnement « démocratique » n'exclut pas la rigueur : « *Nous avons mis sur pied quatre commissions : communication, finances, qualité, informatique. Ceux qui y participent sont des volontaires, mais ils sont exclus à la deuxième absence.* » Daniel Macé évoque enfin le problème des ristournes de fin d'année qui suscite des conflits dans certains réseaux concurrents, tel Ada. « *Certains franchiseurs pensent que les ristournes négociées par leur centrale d'achat doivent rester top secret. Chez nous règne la transparence absolue : sur 6 % à 7 % de ristourne sur l'achat des véhicules, la centrale ne conserve que 1 % pour ses frais de fonctionnement.* » En cas de conflit déclaré, Daniel Macé ne voit cependant qu'une solution : « *La séparation. On ne peut pas conserver de force un franchisé qui ne se plait pas dans le réseau ni un franchisé qui ne joue pas le jeu.* »

Dernier intervenant, Dany Angel, Directeur financier de Body one souligne le caractère convivial et familial de son réseau. « *Nous sommes une jeune enseigne et nous n'avons pas connu de conflit. Notre*

seul problème, ce sont les franchisés qui veulent aller trop vite en ouvrant immédiatement un deuxième, puis un troisième magasin, voire davantage, alors qu'ils ne se sont pas encore pleinement pénétrés du concept. Ils ne sont pas toujours conscients des problèmes de gestion posés par plusieurs magasins et deviennent des masters sans en avoir le titre. Si nous devons connaître une crise, elle serait liée à notre succès. »

Richard Lecomte intervient pour souligner l'importance de la structuration d'un réseau au fur et à mesure de son développement. *« Il faut savoir s'entourer au bon moment de collaborateurs compétents. Ne pas recruter dans l'urgence quand il est trop tard. »* Ce qui n'est pas toujours facile, selon Dany Angel : *« Ce n'est pas évident de trouver des gens mobiles et efficaces. Les candidates aux postes d'animatrices sont par exemple souvent très jeunes. Elles ont du mal à s'imposer face à des franchisés déjà très expérimentés. »*

Communication de crise et gestion des médias

Agnès Heudron, Directrice d'Infinities Communication :

« Considérer les journalistes comme des partenaires et non comme des ennemis »

« Il n'y a que deux sortes d'entreprises, attaque Agnès Heudron, celles qui sont en crise et celles qui le seront un jour. » Il convient donc d'anticiper sans attendre le déclenchement de la crise, qui peut représenter une épreuve difficile pour le chef d'entreprise. *« Projeté brutalement sur la scène médiatique, attaqué de toutes parts, alors qu'il ne s'est pas préparé, il risque de ne pas avoir la meilleure réaction, de manquer de recul et de professionnalisme. »*

Agnès Heudron énumère une série de recommandations basiques :

- Anticiper dès que des rumeurs commencent à courir ;
- Lister les risques ;
- Créer une cellule de crise ;
- Distinguer ses adversaires et ses alliés potentiels ;
- Réunir les acteurs du réseau ;
- Contacter des juristes si nécessaire.

Le chef d'entreprise doit aussi se préparer physiquement et psychologiquement à l'affrontement. Il va ressentir les questions des journalistes comme de véritables agressions. Il lui faut donc définir une attitude et le message à faire passer. *« Il est indispensable aussi de bien savoir choisir son porte-parole. On se trouve alors devant un choix stratégique : faut-il mettre le patron en première ligne ou envoyer un cadre ? »*

Agnès Heudron aborde ensuite le problème du fonctionnement des médias et des relations avec les journalistes. *« Il faut considérer les journalistes comme des partenaires et non comme des ennemis. Il faut donner de l'info vraie, ne pas les laisser aller chercher de l'info ailleurs et surtout ne pas les prendre pour des imbéciles. Même si leurs premiers papiers étaient très négatifs, il faut poursuivre le dialogue et tenter de les convaincre que leur première analyse n'était pas bonne. Chaque média fonctionne de façon différente. La télévision est particulièrement redoutable en raison du pouvoir de l'image. Mais il ne faut surtout pas sous-estimer Internet qui devient un média de plus en plus important. Les écrits peuvent rester sur le web des années. »*

Quelle tactique adopter ? Silence momentané, réponse point par point aux accusations ou contre-attaque ? Agnès Heudron souligne l'importance des premières paroles qui vont être prononcées.

Maître Olivier Gast intervient alors pour rappeler les exemples contradictoires de Jack in the Box et de Buffalo Grill. (Voir la rubrique déontologie de Franchise Manager N° 4.) « *La gestion de la crise a fait toute la différence* ».

Très optimiste, Agnès Heudron estime qu'on peut même dans certaines conditions « *Rendre une crise sympathique.* » Manifester de l'animosité à l'égard des journalistes n'est jamais adroit. Peut-on tout leur dire pour autant ? « *On peut parfois mentir par omission.* »

Agnès Heudron évoque enfin le problème de l'après crise. « *Une fois la crise surmontée, il faut dresser un bilan, s'assurer que la crise est bien terminée, qu'elle n'en n'a pas déclenché d'autres. Et aussi vérifier que tous les collaborateurs ont été à la hauteur.* »

Pour conclure, la Directrice d'Infinités souligne la nécessité de « *faire appel à une bonne agence de communication* » et cite Bill Gates : « *Le succès est un mauvais professeur : il pousse les gens intelligents à se croire infaillible.* »

3ème Table ronde

La crise financière

Manque de fonds propres : faut-il faire appel aux banquiers, aux investisseurs ou se lancer seul ?

Dans un contexte récessif où la France a vu sa compétitivité détériorée, les entreprises vont-elles devoir redoubler d'efforts pour résister ? Le coût du financement va-t-il peser lourd sur leurs résultats ? Comment les banques et les sociétés financières vont-elles s'adapter aux nouvelles données économiques ? Autant de problématiques et de questions qui ont été soulevées et discutées autour de cette table ronde.

Clair et pédagogue, Marc Aublet, Directeur du développement de Franck Provost, rappelle que tout chef d'entreprise a besoin de capitaux pour monter son affaire et financer sa croissance : « *L'argent c'est le nerf de la guerre. Il n'y a pas d'entreprises ni de développement sans argent : il en faut la première année pour se lancer, pour son business plan, sa communication, pour créer des structures administratives et commerciales, une vitrine, concevoir un contrat de franchise. Ensuite le franchiseur va souvent devoir ouvrir des succursales, recruter et aider les franchisés à monter leur propre entreprise.* » Puis Marc Aublet évoque la période de maturité de l'entreprise durant laquelle le chef d'entreprise doit profiter des opportunités qui lui sont offertes pour accélérer son développement. Alors, de la création à la maturité, quels sont les différents moyens de financer son projet ? Y va-t-on tout seul ? S'autofinance-t-on ? Fait-on appel à des partenaires financiers, à un tour de table ? Mais attention, rechercher des investisseurs nécessite une réflexion stratégique. Financer sa croissance nécessite très souvent le concours d'investisseurs, au risque de perdre une partie de sa liberté. La relation avec les banques est délicate. Avec humour, Marc Aublet fait remarquer que « *les banquiers sont une catégorie particulière. Nous en avons besoin, mais il faut quelquefois s'en méfier. Si votre entreprise marche bien, ils peuvent pousser la machine. J'ai vu des banquiers inciter des franchisés à ouvrir rapidement plusieurs unités. Attention, trop d'accélération peut nuire. Je peux citer notre exemple. Après nos apparitions nombreuses à la télévision on a attiré les banquiers de la place, car pour eux, apparaître sur le petit écran, surtout à la Star Academy, laissait supposer que l'on était riche. Et là ils étaient prêts à nous prêter tout l'argent que nous désirions. Je le répète, restez prudents.* »

Les banquiers ne prennent pas de risque

Catherine Bonsch, créatrice de Process blue qui comptait 100 points de vente avant son rachat par NOCIBE, a vendu et quitté la société. Elle vient d'acheter une master franchise canadienne : Fruits et Passion qui regroupe une centaine de points de vente dans le monde. Elle raconte son expérience : « *Cette enseigne est connue dans le monde de la franchise et de la cosmétique mais pas du consommateur. En janvier 2003 j'ai expérimenté le concept en ouvrant un point de vente en franchise à Paris puis, en juillet j'ai signé un contrat de master franchise de 20 ans pour la France, les Dom-Tom, Monaco et l'Andorre.* » Catherine Bonsch souligne que le financement fut plutôt facile : « *Ayant vendu ma société, je disposais d'un apport personnel conséquent qui m'a ouvert les portes des banques qui m'ont accordé un prêt. Avec ce financement mixte, comme un franchisé classique, j'ai acheté un droit d'entrée calculé pour un potentiel sur le marché français.* » Attention, le droit d'entrée d'une master franchise ne doit pas être surpayé : « *En effet, je ne voulais pas m'acquitter un droit d'entrée surévalué, d'où la nécessité de bien connaître son marché.* » Puis elle rappelle qu'acheter une master franchise ce n'est pas seulement une question d'argent, c'est également s'assurer de la pérennité du franchiseur principal, de sa stratégie marketing et commerciale, du renouvellement des produits et enfin disposer d'une vitrine prestigieuse permettant de bien vendre le concept : « *Mon objectif étant de valoriser l'entreprise, le premier magasin pilote sera créé au cours du premier trimestre 2004 à Paris. J'ai prévu un plan de développement sur 7 ans avec l'ouverture de 50 magasins franchisés, dont 7 points de vente pour 2004. J'ai estimé un retour sur investissement sur 3 ans. Tous les tarifs ont été négociés dans le contrat de franchise avec le franchiseur principal afin d'assurer une rentabilité maximale aux futurs partenaires.* »

Marc Aublet demande à Edmée Brunault, Directeur de l'UBS, quelle est la démarche d'un banquier lorsqu'il participe, par exemple, à un financement dans le cadre de l'achat d'une master franchise : étudie-t-il le profil du fondateur ? Quels éléments déterminants retient-il pour rentrer dans le capital d'une société ? Edmée Brunault ne laisse planer aucun doute : « *Les banquiers ne sont pas des gens courageux. Ils ne prennent pas de risque. Si un tour de table est proposé, les futurs partenaires vont apporter une vision peu romantique en étudiant la personnalité du fondateur, les chiffres, les risques, et rien ne sera laissé au hasard.* » On l'a bien compris, l'objectif de l'investisseur est de rechercher et d'assurer les conditions optimales pour que son placement soit le plus rentable possible. Le chef d'entreprise devra naturellement se prêter à cette inquisition. Mais, si les schémas de participation sont étudiés avec

attention, cela doit se faire de part et d'autre : le partenaire investisseur sera, lui aussi, étudié à la loupe par le chef d'entreprise.

Institutionnels, actionnaires ou banquiers ?

Marc Aublet rappelle le parcours de Christophe Parot, PDG d'Apache, un concept de prêt-à-porter pour enfant : « *Vous avez vécu le scénario d'un véritable tour de table avec la participation de Bernard Arnault. Et quand votre société s'est trouvée en difficulté, on vous a lâché. Comment avez-vous réagi ?* » On se souvient en effet qu'en 1999, à la veille d'ouvrir son deuxième magasin au Forum des Halles, l'enseigne de loisirs et services pour les enfants Apache avait réalisé une augmentation de capital réservée à une filiale de LVMH. Société de capital risque du groupe de Bernard Arnault, LV Capital qui détenait alors 34 % des parts, aux côtés de la Banexi (11 %) et du noyau des particuliers rassemblés par le fondateur Christophe Parot (51 %). Une opération qui devait permettre à Apache d'accélérer son développement. L'enseigne s'était alors engagée en 2000 dans une phase intensive de développement. « *De 1999 à 2001 nous avons engagé une croissance effrénée avec l'ouverture d'un maximum de magasins, de sites internet. L'expansion fut très rapide. A l'époque on a consommé beaucoup de cash. Il faut dire que l'on passait un coup de fil et on nous ouvrait les vannes.* » Malheureusement, en 2001, victime d'une conjoncture peu favorable se retrouvait en redressement judiciaire. « *Ce fut une expérience forte. J'ai dit à mon épouse : soit on se jette dans la Seine, soit on s'en sort.* » Le tribunal de commerce de Paris ayant accepté son plan de continuation, un nouveau venu, « *un pro de la distribution* », précise Christophe Parot, a fait son entrée dans le capital. « *Nous avons un objectif : devenir de véritables gestionnaires en appliquant la théorie des 3 C : CA, Cash et Coût. Depuis 10 mois nous avons redressé la société et retrouvé l'équilibre avec une progression à deux chiffres.* » Pour Christophe Parot, le meilleur moyen d'éviter ce genre de risque est d'assurer en personne la gestion d'un magasin pour en maîtriser tous les rouages. « *Avec des succursales, on maîtrise mieux tous les métiers au national comme à l'international.* » Olivier Gast incite la salle à applaudir ce PDG qui « *malgré les difficultés ne s'est pas jeté à l'eau.* »

Plusieurs sortes de banquiers

Face à cette expérience, Marc Aublet se demande s'il est plus rassurant de réaliser un tour de table avec des institutionnels, des actionnaires particuliers ou des banques. « *Un banquier qui a un très gros bilan aura moins de problèmes en cas de difficultés* », souligne Edmée Brunault. Si le banquier vous présen-

te des investisseurs, encore faut-il que tout le monde partage la même idée sur le concept pour établir des rapports de confiance. » Christophe Parot dit préférer un véritable partenaire banquier à un investisseur : « *Un bon banquier nous soutiendra toujours si on a été correct avec lui.* » Pour Jean-François Duprez, PDG de Camaïeu, il y a plusieurs sortes de banquiers : « *Ceux qui prêtent et ceux qui vous tapent sur les doigts. Si ça va mal, ils arrivent tous pour récupérer leur mise. C'est ce qu'on appelle les "banquiers affaires spéciales", ceux qui vous mettent la tête sous l'eau.* » « *Même si certains sont plus conciliants* », tient à ajouter Christophe Parot.

Lorsque Jean-François Duprez, après 28 ans passés chez Auchan, arrive en 1996 chez Camaïeu, la société perdait beaucoup d'argent. « *Pourtant jusqu'en 1995, nos franchisés qui n'étaient pour la plupart que des investisseurs, affichaient jusqu'à 10% de résultats nets alors que nous n'arrivions que péniblement à 6%. Nous avons opté pour le rachat des boutiques franchisées mais nous avons dû faire face à une association de franchisés avec laquelle nous avons fait le choix de dialoguer. Grâce à une très bonne connaissance du marché et une bonne stratégie on a remonté la pente.* » Avec 400 magasins, 323 M € de chiffre d'affaires, Camaïeu est entré en bourse avec une action à 17 € qui vaut aujourd'hui 70 €. « Bien qu'on espère en tirer des avantages, la Bourse nous met une forte pression. Moi, je conseillerais de ne pas rentrer en Bourse aujourd'hui », affirme Jean-François Duprez.

Se développer sans banquier ?

Bien différente est l'expérience de Dany Angel, Directeur financier de Body One. « *Chez nous on a été élevé à la dure. Il était difficile en 1998 de prouver qu'un nouveau réseau succursaliste en lingerie à bas prix, implanté dans des boutiques de 30 à 50 m², allait connaître le succès. Il y avait de la concurrence mais on y croyait. Pourtant, les banquiers ne voulaient pas financer un tel réseau. Ils nous ont tourné le dos et nous ont dit : "Débrouillez-vous seuls". C'est ce qu'on a fait. Les dirigeants ont misé sur le savoir-faire et le concept. Notre PDG, Marc Seroussi, a fait un apport en compte-courant de 400 000 €. Une chance pour lui, il connaissait parfaitement le marché immobilier. Il a négocié de bons emplacements et a ouvert en un an 15 succursales. On s'est autofinancé en maîtrisant les coûts. En 1999, les médias parlant de nous, on a tenté la franchise. La première boutique a rencontré un succès immédiat. 15 ouvertures ont suivi. Mais, malgré ce succès, les banquiers réticents nous ont demandé de leur prouver que les franchisés allaient bien marcher sur le long terme.* » Une attitude que l'on peut par-

tiellement expliquer par la course aux ouvertures des chaînes de lingerie qui ont pratiquement doublé leur part de marché en l'espace de six ans, passant de 8 à 15,7 % en valeur des circuits de distribution, selon les données du Centre textile de conjoncture et d'observation économique (CTCOE). Et, en 2001, pour la première fois, elles talonnaient de près les hypermarchés. Pourtant la direction de Body One note un léger revirement des banquiers : « *Grâce aux produits vendus dans les magasins en franchise, aux 20 000 € de droit d'entrée et à la revente de nos succursales, on a équilibré notre trésorerie et on autofinance notre développement. C'est dur mais on se tient les coudes. Aujourd'hui les banquiers nous remarquent : on est prospecté par la Banque Populaire et le Crédit Agricole. J'ajoute que nous réalisons une marge de 1,8 sur le franchisé qui réalise lui-même une marge de 2,5.* » Une saga qui démontre que l'on peut aussi développer un concept sans le concours des banquiers.

4ème Table ronde
LE JURIDIQUE
Contrat de franchise : crise ou renouveau ?

Intervention de Maître Remi de Balmann, Avocat à la Cour (Cabinet Gast)

De prime abord, cette **question** peut paraître **incongrue**.

En termes économiques et malgré les difficultés de la conjoncture, la franchise en effet se porte mieux que jamais. Ainsi et au 1er janvier 2003, la France comptait plus de 700 réseaux de franchise, plus de 33.000 points de vente franchisés, le tout pesant plus de 30 milliards d'euros. Et encore peut-on ajouter que tous ces chiffres sont en **progression nette** par rapport à ceux de 2001.

Il y a donc toujours – et encore plus – de contrats de franchise signés.

Par ailleurs et pour aborder le terrain juridique, un Avocat des franchisés n'a-t-il pas il y a quelques mois publié un article intitulé : « **Rétablir** l'autorité de la loi Doubin » !

Exprimant là une idée sans doute partagée par l'ensemble des défenseurs incondtionnels des franchisés, cet Avocat fustigeait la Cour de Cassation qui, en subordonnant l'annulation d'un contrat de franchise à la preuve d'un vice du consentement, se serait – je cite – « *écartée de la finalité de la loi* ». Ainsi encore et pour cet Avocat, « *les conditions restrictives exigées par certaines juridictions pour la mise en œuvre de (l'annulation du contrat en cas de violation par le franchiseur de la loi Doubin) retiennent beaucoup à l'effectivité de la sanction civile* ».

Si donc crise il y a, elle serait plutôt ressentie chez les Avocats des franchisés...

C'est dire combien – loin de devoir sombrer dans la morosité – les franchiseurs ont le vent en poupe et peuvent se montrer optimistes et entreprenants.

Pour autant, la messe est-elle dite et rien ne pourrait-il venir demain contrarier les franchiseurs ?

C'est là que doit commencer la réflexion sur les risques de crise du contrat de franchise.

Et, à cet égard, vous-même, Mr le Professeur, dans un commentaire d'un arrêt de la Cour de Cassation que vous jugiez – avec raison – iconoclaste, vous écriviez :

« Depuis quelques années, une doctrine érudite, active et influente s'attache à une œuvre de rénovation des fondements mêmes de la conception classique du contrat. Le trait commun des auteurs qui animent ce courant est d'aboutir à des conclusions assez systématiquement favorables au contractant le plus faible ».

Ce commentaire venait en réaction aux thèses solidaristes notamment soutenues par un de vos collègues, Mr le Professeur JAMIN, dont l'objectif avoué est de « restaurer la primauté du social *au sein même* de l'économie de marché *et non à sa marge* ».

On voit donc bien que, derrière le débat juridique, se profile un débat politique.

Ainsi et pour les tenants du solidarisme - et je cite ici Mr le Professeur Denis MAZEAUD -, « *l'altruisme et l'entraide* » devraient devenir « *des vertus contractuelles majeures* » se traduisant par « *des devoirs de coopération et d'abnégation plus ou moins intenses* », pouvant aller **jusqu'à impliquer que l'on « privilégie les intérêts de son partenaire »**.

C'est à l'évidence sous l'influence de ce courant solidariste que certaines Cours d'Appel, **considérant que les parties étaient liées par un intérêt économique commun**, avaient mis à la charge du concédant une obligation d'assistance à l'égard du concessionnaire, obligation impliquant que le concédant aide son distributeur dans sa reconversion.

Et la solution aurait pu s'étendre à la franchise si elle n'avait été censurée par la Cour de Cassation **qui semble aujourd'hui encore assez imperméable aux thèses solidaristes**.

Il sera évidemment intéressant que vous nous en disiez plus, Mr le Professeur, sur cette doctrine et sur les risques qu'elle fait peser, pour les franchiseurs, sur l'évolution de la jurisprudence de demain.

Je ne veux pas dire par là que toute solution jurisprudentielle favorable aux franchisés serait détestable et contraire aux intérêts de la franchise.

Tout le monde ici conviendra cependant que le métier de franchiseur serait rendu d'autant plus difficile que des **obligations nouvelles** ou des **risques nouveaux** pèseraient sur lui.

Il nous appartient donc bien d'identifier ces risques pour les combattre.

Or, pour ma part, ces risques, je les vois apparaître aussi bien :

- lors de la genèse du contrat de franchise (I)
- que lors de son exécution (II)
- et enfin lors de sa cessation (III).

Vous m'excuserez du classicisme de cette présentation chronologique – genèse puis exécution et cessation du contrat – mais elle aura, je l'espère, le mérite de balayer successivement toutes les questions auxquelles il convient aujourd'hui de répondre pour déterminer si le contrat de franchise est en crise ou en renouveau.

I/ S'agissant donc et d'abord de la genèse du contrat de franchise,

la principale interrogation, pour le franchiseur, est de savoir quelle est l'étendue de son obligation en matière d'information du candidat franchisé au travers du fameux document d'information précontractuelle.

Et l'on en revient toujours à cette **lancinante question** de savoir jusqu'où doit aller l'information du franchiseur dans l'établissement de l'état local du marché.

A cet égard, on ne peut que se féliciter que la **Cour de Cassation** – dans un arrêt du **11 février 2003** – ait clairement énoncé que « *la loi ne met pas à la charge du franchiseur une étude de marché local et qu'il appartient au franchisé de procéder lui-même à une analyse d'implantation précise* ».

Est-ce à dire que le franchiseur est à l'abri de tout problème ?

Non pas car le même arrêt de la Cour de Cassation précise que le franchiseur est tenu de fournir au candidat franchisé « *une présentation sincère du marché local* ».

Et, dans l'espèce ayant conduit à cet arrêt de la Cour de Cassation, le franchiseur – malheureusement pour lui – a été condamné pour avoir offert au candidat franchisé « *une présentation trompeuse et erronée du marché local* ».

C'est dire combien cette question demeure épineuse et nous y reviendrons sans doute dans le cadre de notre discussion.

2) Toute aussi épineuse – dans le cadre de l'exécution du contrat – est la question du degré d'intervention du franchiseur dans la gestion du franchisé. A vouloir porter atteinte à l'indépendance du franchisé, le franchiseur s'expose à se voir sanctionner **durement**.

Ainsi et s'il va trop loin dans son assistance au franchisé, le franchiseur encourt le risque d'être considéré comme un **dirigeant de fait** et, en tant que tel, d'être condamné au paiement de l'insuffisance d'actif lors d'une liquidation judiciaire.

De même et l'on ne fera ici que l'évoquer brièvement tant cela est désormais connu, l'excès d'assistance et de contrôle vis-à-vis du franchisé peut conduire les juridictions à **requalifier le contrat de franchise en contrat de travail** (avec toutes les conséquences pour le franchiseur en termes de salaires et de charges).

Tout ceci, cependant, ne devrait guère effrayer les franchiseurs dans leur ensemble.

De telles requalifications du contrat de franchise en contrat de travail – au demeurant assez rares – n’interviennent en effet que lorsque l’indépendance n’était qu’un leurre et masquait un salariat déguisé.

En revanche, ce qui me paraît beaucoup plus préoccupant – et il sera intéressant, là encore, Mr le Professeur, de disposer de vos lumières sur ce point – **est le risque de pollution des contrats de franchise par l’application abrupte de dispositions du Code du Travail.**

Il faut en effet savoir qu’en vertu de l’article L. 781-1-2° du Code du Travail, les dispositions du Code du Travail sont applicables

« aux personnes dont la profession consiste essentiellement, (...) à vendre des marchandises de toute nature qui leur sont fournies exclusivement ou presque exclusivement par une seule entreprise (...), lorsque ces personnes exercent leur profession dans un local fourni ou agréé par cette entreprise et aux conditions et prix imposés par ladite entreprise ».

Le problème, ici, dès l’instant que les Juges estiment que les conditions énoncées par cet article sont réunies, il n’y a pas besoin d’établir l’existence d’un lien de subordination !

Ainsi, un franchisé parfaitement indépendant pourrait, en cas d’échec personnel, revendiquer le bénéfice du salariat dès lors qu’il justifierait :

- d’une exclusivité d’approvisionnement,
- d’un local fourni ou agréé par le fournisseur,
- de conditions d’exploitation
- et de prix imposés.

Evidemment, les franchiseurs pourraient se dire que ces conditions sont rarement réunies.

Cependant, certaines juridictions ont fait application de cet article alors que le franchiseur pouvait légitimement se sentir à l’abri de toute condamnation.

Ainsi et dans un arrêt du 20 décembre 2002, la Cour d’Appel de NIMES a cru devoir condamner la Société YVES ROCHER au visa de cet article L.781-1-2°.

On passera sur le fait que les Juges aient cru devoir retenir une pratique de prix imposés au seul motif que, dans les faits, le franchisé était soumis à la politique promotionnelle décidée par le franchiseur.

Les politiques promotionnelles ont cours dans nombre de réseaux de distribution et ne devraient pas servir à caractériser une pratique de prix imposés.

Mais ce qui choque et inquiète surtout, dans cet arrêt, c’est l’appréciation qu’ont eu les Juges sur

les conditions d'exploitation prétendument imposés au franchisé.

En effet, la Cour d'Appel de NIMES – pour conclure à l'existence de conditions d'exploitation imposées – s'est bornée à relever que le magasin était « *exploité dans des conditions uniformes tenant, en particulier, à la décoration, aux aménagements et à tout autre domaine que (le franchiseur) considérerait comme approprié* ».

A cette fin, dit la Cour d'Appel de NIMES, « *(le franchiseur) a établi les plans et projets de l'installation du centre et fourni la liste des équipements reconnus comme nécessaires à son exploitation* ».

Mais – et tout le monde l'aura compris ici – c'est précisément ce que font tous les franchiseurs !

S'il suffit – comme le retient la Cour d'Appel de NIMES – qu'un franchiseur impose, sur le plan « structurel », le respect d'une certaine homogénéité, au niveau des installations et des agencements, quasiment tous les contrats de franchise seraient concernés par cet article.

C'est dire combien il serait important que la Cour de Cassation se prononce et se montre plus exigeante que la Cour d'Appel de NIMES sur l'appréciation des conditions d'exploitation et des prix imposés.

A trop vouloir protéger les franchisés, il ne faudrait pas « tuer la franchise ».

3) Enfin et s'agissant de la cessation du contrat de franchise. je voudrais dire quelques mots sur les risques de crise en cas de méconnaissance par le franchisé de deux types de clauses qui peuvent se révéler essentielles pour un réseau de franchise, à savoir, les clauses de non concurrence et les clauses de préemption.

S'agissant des clauses de non concurrence, il est un fait que le mouvement général – à la fois sur le plan réglementaire et sur le plan jurisprudentiel – va dans le sens d'un **durcissement des conditions de validité.**

Ainsi, la réaffiliation à un réseau concurrent resterait sanctionnable sous réserve de justifier de la nécessité de maintenir l'identité commune et la réputation du réseau franchisé mais les clauses de simple non concurrence seraient plus sujettes à caution.

Rappelons en effet que, dans l'arrêt PRODIM du 22 février 2000, la Cour de Cassation n'a confirmé la validation d'une clause de non concurrence qu'après avoir relevé que la Cour d'Appel :

- non seulement avait vérifié que cette clause était nécessaire pour maintenir l'identité commune ou la réputation du réseau,
- mais avait également retenu que la clause en question n'interdisait nullement la poursuite d'une activité identique sous une enseigne indépendante dès lors que celle-ci ne serait pas une enseigne renommée concurrente.

Et les risques d'annulation des clauses de simple non concurrence ne sont-ils pas d'autant plus grand depuis que la Cour de Cassation, dans le fameux arrêt Trévisan du 27 mars 2002, a jugé que la clientèle, au plan local, appartient au franchisé ?

Voilà encore une question d'une brûlante actualité et qui intéresse nombre de réseaux de franchise.

Enfin et s'agissant des clauses de préemption, celles-ci doivent pouvoir jouer dès lors que le franchisé veut vendre, qu'il veuille vendre son fonds de commerce à un successeur qu'il cherchera à faire agréer ou qu'il veuille vendre sans se soucier de la transmission du contrat de franchise.

Le premier cas de figure ne pose guère de difficulté et le droit de préemption n'est alors que le corollaire du droit d'agrément, sa mise en œuvre ne donnant guère lieu à contentieux.

En revanche, le deuxième cas de figure est beaucoup plus épineux et devrait être appelé à nourrir un contentieux de plus en plus abondant.

Compte tenu en effet de l'étrécissement de certains marchés ou des difficultés d'implantation (on pense ici aux règles d'urbanisme commercial), les grandes enseignes peuvent être tentées de « se faire la guerre » sur les points de vente. Ainsi, tel groupe prétendra bénéficier d'un droit de préemption sur un ancien franchisé tandis qu'un concurrent aura acquis le fonds de commerce.

On pense évidemment ici au contentieux à rebondissements ayant opposé le Groupe LECLERC au Groupe PROMODES, les actionnaires d'une société exploitant un supermarché à l'enseigne LECLERC ayant souhaité céder leurs titres, non pas au Groupe LECLERC, mais à une filiale de PROMODES ; précisons ici que pas moins de 24 décisions ont à ce jour été rendues dans ce contentieux et qu'il ne semble pas, au regard du jugement rendu par le Tribunal de Grande Instance de NANTERRE le 9 mai 2001, que l'affaire soit terminée.

Cette question du droit de préemption est dès lors, on le voit bien, extrêmement actuelle ; sur ce dernier point et là encore, les réflexions du Professeur Stoffel-Munck nous seront précieuses.

Philippe Stoffel-Munck, Professeur agrégé à la Faculté de Droit de Paris Saint-Maur est ensuite intervenu pour constater qu'on assiste à une évolution jurisprudentielle marquée par un « *retour de la franchise dans le droit des affaires.* » Il a souligné la nécessité de dépoussiérer la législation : « *L'article L 181 est un vieux texte prévu à l'origine pour les succursalistes et non pour les franchises. Il pourrait constituer une bombe à retardement.* »

Il a ensuite évoqué successivement :

-Les clauses de conciliation. « *Un arrêt du 14 février 2003 interdit d'aller en justice avant d'avoir tenté la conciliation.* »

-Les contreparties financières aux clauses de non concurrence pour les employés des franchisés. « *Sans contrepartie financière, ces clauses sont nulles. Ce principe pourrait-il s'étendre aux franchisés ? C'est un risque à prendre en considération. Prudence : mieux vaut peut-être insérer une contrepartie financière dans les contrats.* »

-Les clauses de préemption. « *La jurisprudence montre que ces clauses sont peu efficaces. Quand le franchisé vend son fonds ou les parts de sa société, le franchiseur ne peut pas se substituer à lui. Pour que les clauses de préemption jouent, il faut qu'elles soient étendus aux éventuels associés du franchisés par un pacte séparé. Les acquéreurs doivent être agréés par les associés, ce qui complique encore la situation. La réponse peut consister à prendre une part du capital du franchisé. Ainsi il n'y a plus besoin d'agrément. Dans la guerre des hypermarchés, on a assisté à des raids d'enseignes sur les franchisés d'enseignes concurrentes...* »

-Les clauses d'agrément. « *Elles doivent être motivées. Le refus d'agréer un repreneur doit être compensé par des dommages et intérêts dont le montant n'est pas facile établir.* »

Le débat juridique s'est conclu par l'évocation de l'arbitrage. Le professeur Philippe Stoffel- Munck a rappelé qu'une décision d'arbitrage peut toujours être contestée devant la Cour d'appel.

Maître Olivier Gast a souligné qu'il n'était pas, pour sa part, favorable à l'arbitrage mais qu'il était d'accord pour renforcer la rédaction des clauses de préemption, notamment en les faisant signer, par avenant séparé, à tous les associés du franchisé.

En revanche, Maître Olivier Gast s'est montré sceptique quant aux avancés du Professeur Stoffel-Munck concernant les clauses de non-concurrence et clauses d'agrément. « *Laissons évoluer la jurisprudence et laissons autant le temps !* » a-t-il dit.

Le nouveau site du CEDRE : Un outil au service des développeurs

Rhett Williams, P.-D.G. de VIA NET.WORKS

« Faciliter le business »

Pour réaliser son nouveau site Internet (*www.le-cedre.org*), le CEDRE a fait appel à VIA NET.WORKS, une société américaine qui affiche haut et fort un « partenariat gagnant ! » L'objectif est simple : apporter aux adhérents un support d'information en temps réel et d'échange des compétences. Afin de remplir au mieux sa mission de « club », le CEDRE s'équipe donc d'un outil performant de façon à répondre plus rapidement aux demandes de ses adhérents.

La société VIA NET.WORKS (spécialiste des PME) s'attaque également aux réseaux de franchise en leur proposant un système clé en main adapté à leurs activités. Rhett Williams, dans une intervention concise, a résumé cette offre : « *Nous avons mené notre petite enquête sur l'équipement informatique des franchises en juillet. 60% se trouvent dans une situation critique, et 90% sont insatisfaits de leurs installations actuelles !* »

Le P.-D.G. énumère les principales difficultés des réseaux :

- Manque de temps
- Manque de ressources techniques internes
- Evolution rapide du réseau
- Hausse des coûts associés
- Absence de partenaires associés

« *C'est une situation normale pour un réseau qui se développe rapidement et il est inévitable de rencontrer des problèmes d'animation, de formation et de suivi des nouveautés !* »

La société VIA NET.WORKS spécialisée dans l'accès Internet, la surveillance des systèmes, la sécurisation et la téléphonie fixe, propose donc « *de favoriser le business par la maîtrise des flux en temps réel et la communication interne et externe.* » Rhett Williams insiste en outre sur « *la facilité d'utilisation et de mise à jour de ses systèmes ainsi que sur leur adaptabilité à tout type de commerce.* »

Zoom

VIA NET.WORKS : Société située aux Pays-Bas

-Coté au Nasdaq et à l'Euronext d'Amsterdam

-Implanté dans 8 pays : France, Allemagne, Pays Bas, Portugal, Espagne, Suisse, Grande Bretagne et USA.

-150. 000 clients

- 400 employés

www.vianetworks.fr

LES TROPHEES DU CEDRE

Les trophées ont été remis par Marc Garcia, Directeur de City Radio et Directeur Adjoint pour les programmes du réseau France Bleu (Groupe Radio France).

Meilleur Directeur de réseau 2003

Frantz Lallement

(La Boite à Pizzas-Epil Center)

«Rentabilité et gestion des rushs »

Frantz Lallement a 41 ans, 16 ans d'expérience dans la franchise, et ne dissimule pas son ambition. Pourquoi l'homme qui a fait ses preuves avec La Boite à Pizzas, un réseau qui se hisse désormais au rang des leaders de son secteur, a-t-il pris le risque de racheter Epil Center en mars 2003 ? Frantz Lallement adore répondre cette question, qui lui a inévitablement été posée au cours du congrès du CEDRE. « *L'important est de savoir gérer les pointes de rush. Dans ces métiers, la gestion du personnel est essentielle. Si vous n'avez pas assez de personnel aux heures de pointe, les clients ne sont pas contents. Les périodes clés se situent entre 12 h et 14 h et entre 19 h 30 et 21 h 30. Et c'est exactement la même chose pour l'épilation que pour la restauration. J'applique dans le réseau Epil Center des méthodes de management et de marketing qui ont fait leurs preuves depuis 16 ans avec la Boite à Pizzas* »

Au-delà de ses méthodes de management, Frantz Lallement place la rentabilité au dessus de tout et c'est ce qui lui permet de rassurer les anciens franchisés et d'en convaincre de nouveaux. « *J'ai démontré à des franchisés que j'étais en mesure de les aider à doubler leur chiffre d'affaires.* » Son dynamisme et son volontarisme lui ont permis de se développer à un rythme très rapide : une vingtaine de nouvelles Boites à pizza en 2003 et plusieurs implantations à l'international. Il a conclu un accord avec une entreprise spécialisée qui a délégué 20 vendeurs qui se consacreront entièrement au développement des deux réseaux. Son objectif : faire d'Epil Center le premier réseau français de beauté et de bien-être sans rendez-vous. Son concept va passer en effet progressivement du mono service – l'épilation – à des soins de beauté plus généralistes et des services de détente et bien-être. Frantz n'hésite pas à évoquer une chaîne de 500 points de vente ! De quoi obtenir dans les années à venir le trophée de la meilleure progression, après celui de meilleur directeur de réseau. Pour le moment, il a déjà obtenu les signatures de 65

nouveaux candidats depuis la reprise d'Epil Center, ce qui a lui permis de doubler l'implantation de cette enseigne.

Zoom

La boîte à Pizza

Date de naissance 1986

Le seul réseau 100 % français de pizzas à consommer sur place ou à livrer

2 concepts :

-La Boîte à Pizza sur 50 à 100 m²

-Pizza café sur 180 m²

70 franchisés

Epil Center

Concept : épilation sans rendez-vous évoluant vers l'Institut de beauté et de bien-être.

Reprise du réseau en mars 2003

40 franchisés au moment de la reprise, 65 contrats signés depuis

Objectif : 500 points de vente

Prix du meilleur taux de progression Marc Seroussi, DG et fondateur de BODY ONE

« J'aimerais ouvrir 100 magasins en un an. »

« Arithmétiquement, le vainqueur ne pouvait être que Body One ! » souligne le président du CEDRE. *« C'est la première fois de ma vie que je reçois un trophée. Normal, je n'étais pas bon à l'école »*, plaisante Marc Seroussi en recevant le trophée du meilleur taux de progression réservé aux plus jeunes réseaux. Marc Seroussi est le fondateur de Body One, une enseigne de lingerie qui a démarré avec une première année de succursalisme pur et dur : *« J'ai créé ma société en 1998 avec l'ouverture de plusieurs succursales. Devant le succès de nos magasins en propre j'ai décidé en 1999 d'ouvrir le premier magasin franchisé et aujourd'hui nous comptons 63 points de vente, tous franchisés, dont 12 à l'international. En 2003, nous aurons lancé 37 nouveaux points de vente dont 15 qui ouvriront d'ici la fin de l'année. »* Body One se distingue par sa réactivité sur un marché dominé par les grandes marques. Implantée en centres-villes, la marque a fondé sa croissance sur des produits mode à bas prix – pas plus de 30 euros l'ensemble-, soit deux fois moins qu'une marque comme Princesse Tam-Tam. Quand les stocks sont épuisés, de nouveaux produits arrivent. La rotation s'effectue à très grande vitesse pour répondre à l'achat d'impulsion de la consommatrice de lingerie. *« En 2004, nous avons prévu un développement agressif avec l'ouverture de 17 points de vente et une communication très "star people". Je table sur 100 magasins franchisés d'ici à 3 ans »*, affirme Marc Seroussi très confiant dans l'avenir. *« Nous n'avons pas d'emprunt bancaire donc pas de dette. Les franchisés ne font pas faillite, donc pas de procès. Il y en a même qui veulent ouvrir plusieurs magasins, normal puisqu'ils réalisent de confortables marges. »* En janvier 2004, Marc Seroussi compte libérer 20% de son capital avec l'entrée d'un capital investisseur. *« On aimerait ouvrir 100 magasins en un an mais on manque de cash flow pour acheter les stocks. »*

Zoom

- Le concept : lingerie de qualité à petit prix. Body One se développe dans des emplacements Ibis ou 2. Ce franchiseur déclare correspondre à un renouveau de la franchise : coût réduit de l'agencement et du produit et augmentation du droit d'entrée.
- Chiffres-clés du réseau : 1998/1999 : 15 succursales, 1999 : développement en franchise, 63 points de vente, 37 ouvertures en 2003, Objectif : 100 magasins d'ici 3 ans, Prix du meilleur développeur à l'International, Edouard Falguières, Physiomins

Prix du meilleur développeur à l'International Edouard Falguières, Physiomins

« La master franchise entre dans les mœurs »

« L'un des rares représentants de la franchise française dans les salons étrangers. » C'est ainsi que Maître Olivier Gast présente Edouard Falguières, directeur de l'enseigne Physiomins. Edouard Falguières, diplômé de ESG, après une première expérience dans le groupe Ricard, et désormais directeur de l'enseigne Physiomins, est le premier surpris du succès de son enseigne à l'international : « On n'y croit pas au début ». L'audace et la perspicacité de ce directeur de réseau et de son PDG, Jean-François Olagnon, ont payé : « C'est un travail de terrain. Il est essentiel d'arpenter tous les salons de franchises du monde pour y trouver des partenaires. » Le concept et la technique font le reste : « Non seulement nous bénéficions du prestige de la cosmétique française, mais le besoin de perdre du poids est universel. Il ne se limite pas au territoire français ou même européen ! Evidemment les caractéristiques changent d'un pays à l'autre et il faut savoir s'adapter. Par exemple, en France nos magasins se contentent d'un espace compris entre 70 et 100 m², alors que nos franchises chinoises occupent plus de 1000 m² ! Il faut également savoir que, si notre clientèle française est essentiellement féminine, au Maroc par exemple la moitié est masculine ! » Une stratégie bien rôdée assure un développement permanent de l'enseigne : « A chaque salon nous rencontrons un nouveau partenaire. Ce premier partenaire local nous permet d'être plus facilement reconnu lors des voyages suivants. Compte tenu du coût de ces déplacements, l'objectif est clair : aller vite et concrétiser un maximum ! » Edouard Falguières souligne que la master franchise commence à « entrer dans les mœurs », et permet à des enseignes de se développer très rapidement en reproduisant un modèle économique à succès dans le pays de référence : il ne faut donc pas hésiter à tenter sa chance.

Avec une implantation dans plus de 20 pays, Edouard Falguières, qui revient tout juste de Malaisie et de Chine, est donc le premier lauréat de ce nouveau prix international du CEDRE.

Zoom

- Date de naissance de Physiomins : création de la marque en 1993. création de la franchise en 1997.
- Date des principales ouvertures à l'étranger : premier centre à l'étranger en 1999.
- Présence de Physiomins dans 20 pays
- Nombre d'ouvertures à l'étranger en 2003 : 22
- Prévision de 6 contrats de Master pour 182 centres dans les 5 ans.

Les débats ont été suivis d'un dîner de Gala avec une standing ovation à la suite de l'intervention très remarquable de M. Jean-Claude BOURRELIER, PDG de BRICORAMA, accompagné par les chanteurs lyriques de BELCANTO.