

LA FRANCHISE À LA CROISÉE DES CHEMINS

*COMPTE-RENDU SCIENTIFIQUE
DU 6^{EME} CONGRES DE LA FRANCHISE
ET DES DIRECTEURS DE RESEAU
ET DU 13^{EME} TROPHÉE DU CEDRE
DU 6 DÉCEMBRE 2005*

Sommaire

Introduction de Maître Olivier Gast, Président du CEDRE.....	3
Première table ronde : L'évolution des contrats de franchise.....	5
Deuxième table ronde : La mondialisation de la franchise.....	7
Troisième table ronde : L'ingénierie financière au service de la franchise.....	11
Partenaire : intervention de Catherine Kleinberg, groupe Guillaume T.....	15
Les 13 ^{ème} trophées du CEDRE.....	16
Meilleur Directeur de réseau : Martine Racinet, La maison de la literie.....	16
Meilleur taux de progression : Christine Massé, Bébé futé.....	17
Meilleur développeur à l'international : Christophe Mauxion, Restaurants la Boucherie..	18

Introduction

Par Maître Olivier Gast Président du CEDRE

La franchise à la croisée des chemins

« Tout le monde se félicite de la bonne santé de la franchise. Toutes les grandes rues des centre-villes, tous les grands centres commerciaux sont aujourd'hui irrigués par les enseignes d'envergure nationale. Parvenir à une dimension nationale est d'ailleurs la condition pour être visible dans l'univers du commerce et pour imposer son image. Une image qui joue un rôle considérable. Conquérir, imposer cette image fait partie des objectifs incontournables des franchiseurs, même quand ils attaquent une niche n'offrant à première vue que des possibilités de développement limitées.

Pour imposer rapidement cette image, il faut réussir à lancer une centaine de points de vente en trois ou quatre ans, car si le décollage est trop lent, il risque d'être difficile. Cette dimension nationale conditionne donc le leadership qui conditionne elle-même la réussite et la pérennité. Cette dimension donne aussi les moyens de se structurer, de dépasser le stade artisanal. De nouvelles enseignes dynamiques parviennent chaque année à franchir cette barre, ce qui va leur permettre de jouer dans la cour des grands et de se fixer de nouveaux objectifs, plus ambitieux encore.

Tout cela atteste de la vitalité de la franchise, de la créativité et du professionnalisme de nombre des nouveaux franchiseurs. Toutefois, ce constat positif ne doit pas dissimuler certains nuages. L'environnement ne nous est pas toujours favorable. En particulier l'environnement juridique.

1/ Sur ce plan, la franchise se trouve à la croisée des chemins. Les doctrines « solidaristes » s'opposent aux thèses « volontaristes ». D'un côté les « solidaristes » considèrent que les entreprises franchisées sont fragiles, ils ont tendance à attribuer aux franchiseurs la responsabilité d'échec lié parfois aux erreurs et aux insuffisances des franchisés eux-mêmes. Et par conséquent à vouloir leur faire supporter automatiquement les pertes financières des franchisés par les franchiseurs (cf mon article publié dans le Journal des Sociétés 2005 qui fait le point sur cette question). Les « volontaristes » soulignent au contraire les responsabilités des franchisés eux-mêmes comme chefs d'entreprise indépendants liés par un contrat avec une autre entreprise, celle du franchiseur. Et, il faut bien le dire, la justice, la jurisprudence n'ont pas encore pleinement tranché bien que la tendance « solidariste » existe au sein de la magistrature. Pour l'instant la jurisprudence est toujours favorable à la thèse des « volontaristes ».

2/ Sur le plan de son développement international, de sa mondialisation, qui est un des thèmes majeurs de ce congrès, la franchise aussi est à la croisée des chemins. On s'aperçoit que la production des articles distribués par nombre d'enseignes, en particulier dans le domaine du prêt-à-porter se déplace de plus en plus vers la Chine. Et, inversement, nous constatons que les concepts français s'exportent de mieux en mieux et s'imposent dans de nombreux pays étrangers, dont la Chine. Ce double mouvement doit nous interpeller et être pris en compte dans nos stratégies de développement national et international. Ce phénomène est en effet aujourd'hui incontournable.

3/ Sur le plan financier enfin, nous constatons un engagement de plus en plus important des banques d'affaires et des fonds d'investissements (Private Equity). Toutes les banques comptent aujourd'hui des franchiseurs et des magasins franchisés parmi leurs clients. Toutes disposent donc d'outils pour observer le marché. Toutes savent par conséquent que le développement d'un réseau de cent points de vente en trois ou quatre ans conditionne, sauf exception, une réussite durable. Toutes n'en tirent pas les conséquences qui s'imposent en apportant l'appui nécessaire au bon moment à leurs réseaux clients. Toutes sont pourtant attirées par le marché des PME qui est plus serein et plus sain que celui des grandes entreprises ou que le marché boursier. On continue pourtant à observer des comportements de méfiance. En dépit de leur connaissance du marché, certains banquiers sous-estiment encore le potentiel représenté par la franchise, même si des progrès ont pu être observés et s'il ne faut pas mettre toutes les banques et tous les Private Equity dans le même sac.

Pour toutes ces raisons, nous pouvons dire que la franchise est aujourd'hui à la croisée des chemins et que 2006 sera peut-être une année charnière que nous devons observer avec attention.

1^{ère} Table ronde

L'évolution des contrats de franchise

Monsieur le Professeur Laurent LEVENEUR, professeur Agrégé, directeur du laboratoire de droit Civil à la faculté de Paris II Assas, directeur du Jurisclasseur Commercial : contrats et distribution, le rappelle : *« Il n'existe que très peu de textes relatifs à la franchise. La base du réseau est le contrat conclu entre le franchiseur et le franchisé. Il permet d'organiser la transmission du savoir-faire, de concéder la licence de marque et de prévoir les modalités financières. Le contrat est capital, il est le socle de la relation commerciale ».*

Avant de poser le débat, Monsieur le Professeur Laurent LEVENEUR a alors rappelé les conditions essentielles de validité du contrat posées par le Code Civil qui s'appliquent au contrat de franchise. Les conditions sont au nombre de quatre : la capacité des parties, le consentement, la cause du contrat et l'objet du contrat.

Le consentement des parties ne pose pas de difficultés en matière de contrat de franchise puisqu'il s'agit de commerçants. Le professeur Laurent LEVENEUR s'est donc simplement intéressé au consentement, à la cause et à l'objet.

Le professeur LEVENEUR a rappelé les dispositions de l'article 1109 du Code civil qui précisent que le consentement n'est pas valable s'il a été donné par erreur, extorqué par violence ou surpris par dol auquel cas, le contrat peut être frappé de nullité.

Professeur LEVENEUR : *« le consentement doit être éclairé. En matière de franchise, la loi Doubin impose au franchiseur de communiquer un document contenant des informations sincères permettant au franchisé de s'engager en connaissance de cause. (...)*

La nullité n'est toutefois pas automatique, il faut vérifier que l'absence d'information a eu pour effet de vicier le consentement. L'analyse s'effectue en fonction du cas d'espèce. La preuve du vice du consentement appartient à celui qui s'en prévaut, elle appartient donc au demandeur ».

Les obligations sans cause, sous une fausse cause ou sous une cause illicite n'ont pas plus d'effet. Pour que le contrat soit valable, il est impératif qu'il y ait une réelle contrepartie.

En matière de franchise, la Cour de cassation considère que le contrat n'a pas de cause en l'absence de savoir-faire spécifique, que le professionnel aurait pu acquérir par ses propres moyens. Il est donc impératif de démontrer qu'il existe un réel savoir-faire.

Le Professeur LEVENEUR précise que l'objet du contrat doit être déterminé. Le contrat doit notamment préciser les obligations de chacun. Le franchisé doit être un commerçant indépendant. Il ajoute : *« Il existe un risque de requalification du contrat en contrat de travail lorsque l'indépendance du commerçant est extrêmement limitée. »*

D'après le Professeur LEVENEUR, en matière de franchise, la cause principale de nullité des contrats de franchise réside dans le vice de consentement, du fait d'une mauvaise information du franchisé. La question du DIP (document d'information pré-contractuelle), exigé par la loi Doubin du 31 décembre 1989, a donc immédiatement été soulevée. En particulier, il a été fait référence à la difficulté, pour le franchiseur, de répondre à l'exigence de fournir un état du marché local. Martine RACINET, Directrice du Réseau LA MAISON DE LA LITERIE, a offert les réponses à cette problématique en apportant des conseils pratiques à la réalisation d'un état du marché local.

L'évolution des contrats de franchise s'analyse également au regard du contrat lui-même, qui devient de plus en plus prévoyant. Olga RENAUD du Cabinet GAST rappelle : « *Il est important de rédiger un contrat qui soit le plus complet possible car ce qui n'est pas précisé dans le contrat s'analyse toujours au profit de la partie faible, à savoir le franchisé. Cela permet d'éviter les difficultés d'application des clauses contractuelles* ». A titre d'exemple, elle a expliqué l'importance de prévoir que le site Internet du franchisé sera réalisé sous le contrôle du franchiseur afin de veiller au respect de l'image de sa marque.

2^{ème} table ronde

La mondialisation de la franchise

« Un développement national est exceptionnel, mais le plus merveilleux c'est lorsqu'il s'étend à l'international ! » lance Maître Olivier Gast pour ouvrir cette table ronde sur la mondialisation. « Il faut utiliser ce véhicule pour découvrir des cultures et transférer un message culturel. Les maîtres en la matière sont les anglo-saxons, » ajoute t-il avant de céder la parole au moderator, John Pratt, avocat à Birmingham et conseiller de la British Franchise Association.

John Pratt : « Si les élites nationales sont menacées, les élites internationales profitent de la mondialisation ! »

« Bush affirme que le problème avec les Français, c'est qu'ils ne savent pas ce que sont les entrepreneurs. Il ne doit pas connaître vos franchiseurs... », attaque John Pratt, Directeur d'un « cabinet niche » consacré à la franchise en Angleterre, avant de se lancer dans une analyse du marché mondial. « Les perspectives vis-à-vis de la franchise sont différentes selon les pays. Notre modèle, britannique, est différent du votre, mais aussi de celui des Américains. Pourtant Robert Right démontre que la composition de la masse salariale est identique dans tous les pays développés. Elle se divise en trois. En bas de l'échelle : les employés ; en haut : les analystes ; et entre les deux : les travailleurs de production. Il apparaît que l'écart de salaire entre le haut et le bas de cette échelle augmente. Tandis que, numériquement, le nombre des employés augmente et que celui des travailleurs de production diminue. Ce phénomène n'est pas propre à l'Angleterre ou aux Etats-Unis, il est mondial ! Aux Etats-Unis par exemple, 20% des riches possèdent 85% des richesses, tandis qu'en Chine, 5% des plus riches détiennent 50% de l'argent en banque ! Les analystes voient leurs revenus progresser sans cesse mais ils manquent de temps ! » Petit conseil de spécialiste : « Le secteur des travaux ménagers explose aux Etats-Unis et cette explosion devrait s'étendre à l'Europe. Malheureusement, si les Français ont une bonne réputation pour les produits de luxe, il n'est pas sûr qu'ils aideront les analystes à tondre leur gazon... » Le moderator conclut : « Si votre franchise vise les travailleurs de production, catégorie qui s'amenuise progressivement, vous allez au devant de grandes difficultés. Seule solution pour abaisser ses coûts : conquérir la Chine et l'Inde. Les élites nationales sont menacées, en revanche les élites internationales profitent de la mondialisation ! »

John Pratt engage ensuite sa seconde analyse sur l'état de la réglementation de la franchise dans le monde. « La concurrence mondiale atteint une telle complexité que les contrats et les systèmes juridiques ne parviennent pas à la couvrir intégralement. De fait, les relations basées sur la confiance progressent. » A ce constat général, s'ajoute une analyse fine basée sur les résultats d'une recherche effectuée sur 40 pays. « La plupart adoptent une réglementation similaire à la France et imposent la rédaction d'un document d'information pré-contractuel. Seuls une douzaine d'entre eux, comme la Suède et la Grèce, réglementent plus précisément les relations entre franchiseurs et franchisés. C'est assez surprenant, mais en Angleterre, nous sommes les seuls à nous y opposer. » Le moderator constate ensuite que l'internationalisation d'une franchise suppose, selon la réglementation de tous les pays, une période d'essai au cours de laquelle le succès de la formule doit être avéré. « Ce n'est qu'après avoir constaté le succès du concept, soit un ou deux ans après son lancement, que l'enseigne peut le mettre en vente. En Chine, par exemple, la loi stipule qu'il faut tester au moins deux unités sur une période d'un an. L'Italie, de son côté, impose que soit apportée la preuve de la réussite commerciale avant de mettre en vente le concept. »

Maître Olivier Gast rebondit sur ces obligations. *« Dans notre mentalité française, nous sommes déjà habitués à ce schéma. Le master doit toujours ouvrir un premier magasin et tester la formule avant de la vendre ! »* Mais John Pratt remarque que ce principe est loin d'être évident dans tous les pays du monde. *« Ce n'est pas la façon de procéder des Américains. Ils vendent pour trois millions de dollars les masters sans même avoir enregistré le moindre résultat. »*

Le moderator conclut son allocution en évoquant l'esprit actuel des professionnels de la justice. *« Selon les juges, les franchiseurs doivent protéger les franchisés. Les cas où ceux-ci reçoivent des indemnités sont donc de plus en plus courants. Sur le plan européen, les clauses doivent être raisonnables si elles ne sont pas négociées. »*

FRUITS & PASSION

« La réussite passe par la souplesse du concept »

Catherine Bonsch, master franchisée, revient sur l'implantation de cette franchise canadienne en France qui remonte à un an et demi. *« L'enseigne était déjà présente en France lorsque je suis arrivée. Il a toutefois fallu adapter le concept à l'offre, aux méthodes commerciales et à la concurrence. Le fondateur de Fruits & Passion avait déjà été confronté à une franchise française qui voulait s'implanter au Canada. La rigidité du dirigeant de cette enseigne a fait échouer cette implantation. Du coup, le siège est tout à notre écoute ! Je crois que le produit et les hommes m'ont plus convaincu que les franchises déjà présentes. »*

Avec 12 magasins dont un pilote, Catherine Bonsch estime *« être repartie de zéro »*. *« Si notre unité pilote à Paris fonctionne très bien, il faut sans cesse surveiller les franchisés et ne surtout pas perdre le contact avec le terrain. »*

Maître Olivier Gast résume. *« Le master franchisé se doit de réussir car il est le porte avion sur lequel la franchise doit atterrir. »*

SOLEIL SUCRE

« Je passe en moyenne 10 jours par mois en Chine »

« Dans le secteur de la lingerie féminine la marge dépend des coûts de production, » lance Dan Suissa, P.-D.G. de Soleil Sucré. C'est presque une évidence, la Chine est l'eldorado des fabricants de textiles. Encore faut-il savoir s'y prendre... *« Si le concept est attrayant, il faut savoir décoder les modes opératoires. Certaines régions sont spécialisées, ce qui implique de faire appel à des experts locaux. Pour obtenir les meilleurs prix, il faut multiplier les sites de production et les mettre en concurrence. Certaines usines augmentent progressivement leurs coûts ! »* Le P.-D.G. de Soleil Sucré estime le prix de la main d'œuvre à 40 centimes de l'heure. *« Plus qu'en Inde, ajoute t-il, mais on s'y retrouve au niveau de la qualité. »* Dan Suissa envisage son partenariat avec la Chine à tous les niveaux et pense même investir le marché de la consommation. *« Même si, depuis les sept ans que je m'intéresse à la Chine, je connais la plupart des codes, nous devons mettre en place un master franchisé par région pour ne pas être rejetés. Une succursale serait vouée à l'échec tant les approches sont différentes. Les réseaux prudents devraient réussir à se développer. »* A la question des quotas posée par l'assemblée, Dan Suissa souligne qu'il ne ressent aucune inquiétude. *« Je n'ai pas rencontré de problème l'année dernière. Les colis passent de toute façon par l'intermédiaire des « triangulaires », par l'Italie par exemple, sous une autre dénomination. »*

FRANCK PROVOST

« Equilibrer les risques »

« Nous avons beaucoup de chance avec la coiffure ! Les anglo-saxons sont persuadés que les Français sont les meilleurs coiffeurs », explique Marc Aublet, Directeur du Développement de l'enseigne Franck Provost. « C'est un peu Christophe Colomb quand on arrive en Chine. Ils ne sont pas très branchés coiffure, même si notre réputation française nous aide à nous développer. » La méthode de Franck Provost semble rodée. « Nous procédons en deux temps.

Le candidat à une master franchise devient tout d'abord franchisé classique. Puis, si l'essai est concluant, il devient master. » Un essai significatif. « A Prague, nous avons testé le premier franchisé sur 12 mois avant de lui céder le master, mais le test peut durer jusqu'à cinq ans. Si ça fonctionne, nous irons volontiers le cœur plus léger. Ils sont parfois surpris de ne pas obtenir d'emblée la master franchise mais les risques sont ainsi équilibrés. » Marc Aublet, prudent, estime qu'il ne faut pas rater son entrée dans un pays, au risque « de ne pas partir à zéro, mais avec quelque chose en moins ! C'est facile de signer un contrat mais c'est plus difficile d'avoir un franchisé qui pleure six mois, un an après l'ouverture. » Avec 380 unités en France et 80 dans le monde réparties dans 20 pays dont l'Azerbaïdjan et l'Ouzbékistan, le Directeur du Développement de Franck Provost est serein et espère atteindre, dans les cinq prochaines années, 700 salons en France. Il ne se fixe aucune limite au niveau mondial. « Pourvu qu'il y ait le pouvoir d'achat, les entrepreneurs et la consommation, c'est assez facile de réussir. Mais le problème à l'international c'est de se faire payer ! On est souvent obligé de passer par des chemins détournés pour parvenir à nos fins ! »

PETIT PATAPON

« S'attaquer à l'international avec prudence »

Enseigne portugaise d'expérience – plus de 25 ans – Petit Patapon s'est rapidement ouvert à l'international, bloquée par la taille modeste de son pays d'origine. « Lorsqu'on évolue dans un petit pays, on sent très rapidement les limites du développement, explique François Gros, P.-D.G. de l'enseigne. Même si le marché national est bien exploité, notre base est plus petite pour nous développer ailleurs. La marge de manœuvre est donc plus étroite. » Mais, selon François Gros, les difficultés tiennent plus au financement qu'aux barrières culturelles. « Notre concept créé pour les mamans qui aiment habiller leurs enfants traverse assez facilement les frontières mais nos prix sont élevés et nous n'avons pas de notoriété. Nous sommes passés par l'Italie où ça a très bien fonctionné pour revenir ces derniers temps sur l'Espagne. Nous n'aurions pas pu attaquer ce pays directement sous peine d'être taxés d'arrogance. Pour les Espagnols, le Portugal c'est le Tiers Monde ! » Aujourd'hui, Petit Patapon reste prudent quant à une expansion vers l'Asie mais se tourne vers les Etats-Unis. « S'il est difficile d'y installer une franchise, nous investissons dans Internet et les multimarques. En outre, le public ciblé nous permet de pratiquer des tarifs plus élevés. »

LA BOUCHERIE

« Allier qualité et flexibilité du concept »

Bénéficiant aussi de la notoriété de la culture française, La Boucherie s'exporte bien. Christophe Mauxion, directeur du développement de l'enseigne, estime pouvoir adapter son concept à toutes les cultures si la qualité des produits reste un souci prioritaire. « En Arabie Saoudite par exemple, on a créé une architecture pour les hommes, une autre pour les femmes et une troisième pour les familles. » Avec 4 nouveaux masters cette année, La Boucherie procède toutefois aussi avec prudence en testant ses partenaires sur 12 ou 24 mois.

MRI

« Ne pas être trop gourmand ! »

Pour clore cette table ronde riche en enseignement sur les méthodes employées pour se développer au mieux à l'étranger, Richard Lecomte, chasseur de tête et P.-D.G. de MRI, souligne l'importance de l'équilibre dans les rapports entre siège et master franchise. *« Il ne faut pas être trop gourmand et ne pas négliger d'apporter un vrai service. L'idéal reste de se placer entre le marteau et l'enclume de façon à ce que chacun y gagne. »*

3^{ème} table ronde

L'ingénierie financière au service du développement de la franchise (LBO, cession de réseau, private equity, banque d'affaires)

Serge Weinberg, moderator

(Weinberg Capital Partners, ex-PDG du Groupe Pinault, Président du comité de surveillance du groupe Accor)

« L'idéologie ne m'intéresse pas ! »

« Enarque jusqu'à la fin de ses jours », Serge Weinberg a passé 22 ans dans le monde de l'entreprise dont un quart dans la fonction publique.

« Dans toutes les entreprises et toutes administrations où j'ai occupé des postes de responsabilité, je n'ai jugé les individus qu'en fonction de leurs comportements. Leur idéologie ne m'intéresse pas. Je crois avoir acquis une certaine expérience de la franchise au travers de réseaux comme Conforama, Printemps ou Gucci. Dans ce dernier réseau, selon la mode en vigueur dans la distribution du luxe, on ne jurait que par le contrôle direct, les succursales. Bref, on ne voulait pas entendre parler de la franchise. On redoutait en effet des déperditions d'image. Car l'image de marque est de toute évidence la clé de la réussite dans le luxe. J'ai donc défendu la franchise, à la condition qu'un contrôle très strict soit exercé sur les points de vente franchisés. Nous avons alors pris un virage vers la franchise. Avec succès. »

« Aujourd'hui une enseigne doit être multicanal »

Dans son introduction, le moderator a ensuite examiné la situation de la consommation, qui conditionne en partie la définition des concepts de franchise.

« Un grand nombre de paramètres doivent être pris en compte. Analyser la valeur d'usage des marchandises proposées la clientèle n'est évidemment pas suffisant. Dans le haut de gamme et le luxe, la magie de la marque joue un rôle considérable, d'où l'importance de valoriser et défendre sa ou ses marques. Mais on observe un certain désinvestissement d'une partie de la clientèle à l'égard des marques. Pour certains segments de la clientèle, c'est le prix qui va être l'élément N° 1. C'est ainsi que Internet apparaît comme un instrument de pénétration du marché grâce à des prix cassés. Dans la grande distribution, nous observons par exemple que les hypermarchés voient leurs parts de marché diminuer au profit des centres-villes, mais aussi d'Internet. La segmentation de la clientèle et des vecteurs de vente est aussi de plus en plus nette.

Une marque, une enseigne doit donc être « multicanal ». Ainsi, la Redoute dispose à la fois d'un catalogue, de magasins et d'un site de vente web qui représente 30 % de son chiffre d'affaires aujourd'hui. Ces nouvelles façons de vendre peuvent d'ailleurs engendrer une modification des produits eux-mêmes pour les adapter aux différents canaux.

Bien entendu, le multicanal pose des problèmes délicats à la franchise, en matière d'exclusivité territoriale.

Puis Serge Weinberg aborde la question des positionnements et de l'évolution des concepts.

« Rien n'est figé. La finesse d'approche du positionnement est primordiale. Un des phénomènes auxquels nous assistons, c'est par exemple les associations d'univers. Une grande marque de prêt-à-porter va s'associer avec des éléments de parfumerie, de lingerie etc. A partir de l'addition de plusieurs concepts classiques, on crée un concept nouveau, une nouvelle façon de vendre des produits d'univers différents mais cousins en un même lieu. »

Serge Weinberg pointe aussi le développement des services, en particulier dans le domaine médical et para-médical où le retrait des subventions aux associations va ouvrir le marché à des réseaux privés.

« 700 milliards d'euros qui ne demandent qu'à s'investir ! »

« Comment assurer la pérennité d'un réseau ? » demande ensuite le Président du Comité de Surveillance du Groupe Accor. « Quel est le mécanisme financier le mieux adapté ? Faut-il opérer une mutation de la franchise vers la distribution intégrée ? Faut-il mettre en place un mécanisme de rachat par les actionnaires du groupe ? »

Serge Weinberg constate que le marché des capitaux est mieux adapté aujourd'hui au développement des réseaux que voici plusieurs années. « Il existe plus de 200 fonds de placement en France qui cherchent à s'investir. Cela représente près de 700 milliards d'euros de capacités d'investissement. Nous avons donc la réunion de deux facteurs clés : une surabondance de crédit et des taux d'intérêt bas. Quand on parle de difficultés de financement, c'est souvent parce que les financiers ont peur de rémunérer leurs risques et leurs services. »

« Donc, conclut, Serge Weinberg, il n'y a pas de véritables difficultés de financement aujourd'hui pour les bons projets bien rodés. Pour les moins bons, c'est évidemment différent. »

Pascal Vezinet, Directeur du Bouquet Nantais, confirme le point de vue de Serge Weinberg par son expérience : « Nous venons de racheter une entreprise pour disposer d'un site Internet. Les banques ne nous ont pas fait de difficultés. Quant aux franchisés, nous les aidons à monter leurs dossiers et ça se passe bien en règle générale. Nous travaillons avec des banques de l'Ouest, qui nous connaissent car nous sommes implantés dans cette région. »

Christophe Parot, PDG de Apache

« Nous venons de connaître les difficultés d'un redressement judiciaire, au moment où nous nous tournions vers la franchise. Ces difficultés ne nous ont pas empêché de trouver des candidats pour ouvrir de nouveaux points de vente, mais les banques ont dit non... Plutôt que de chercher des banquiers plus compréhensifs, nous avons donc cherché un adossement à un grand groupe et c'est ainsi que nous avons conclu un accord avec Fotovista. En particulier pour disposer de leur expérience d'Internet, de leur maîtrise de la logistique et du service clients. »

Steve Rosenblum, PDG de Pixmania

« Notre croissance inquiétait les banquiers ! »

Le patron de Pixmania souligne le développement impressionnant de son groupe : « En cinq ans, nous sommes passés de 7 millions d'euros de chiffre d'affaires annuel à 500 millions d'euros. Nous avons néanmoins rencontré beaucoup de problèmes de financement pour accompagner cette expansion, car les banquiers sont encore méfiants vis-à-vis des entreprises comme la notre en raison de l'effondrement des starts up du web qui s'est produit voici quelques années. Nous nous sommes heurtés à une véritable incompréhension. Notre croissance inquiétait les banquiers ! Nous avons donc fait appel à un fonds d'investissement. De nouveaux fonds sont entrés peu à peu dans notre capital, de sorte qu'il y a eu une sorte de « dilution maîtrisée » des actionnaires. Le seul critère pris en compte, c'était le taux de retour sur investissement. Ensuite, nous avons réussi à nous financer grâce à des alliances industrielles et technologiques, sans sortir de cash. Conclusion : le succès parvient tout de même à convaincre les plus réticents. Mais il faut faire ses preuves ! »

Serge Weinberg intervient alors pour souligner la faible sophistication des montages financiers. *« Il est possible lui de sortir du dilemme alliance avec des industriels ou appel à un financier qui exige des résultats rapides. On peut aller tout aussi vite, voire plus vite, sans abandonner ses prérogatives au financier ou à l'industriel. C'est souvent un problème de gestion du cash. Par exemple, beaucoup d'entreprises immobilisent une partie significative de leur capital dans l'immobilier. »*

Steve Rosenblum, PDG de Pixmania souligne de son côté l'importance déterminante des prix : *« Le consommateur met en balance l'utilité d'un produit et son prix. Aujourd'hui, 15 % de notre marché est passé sur Internet et nous gagnons des parts de marché tous les jours. Le e-commerce travaille avec de faibles marges, mais n'immobilise pas de stocks. Nous sommes donc imbattables sur le terrain des prix. »*

Comment sortir de la franchise ?

Jean-Pierre Lavigne, PDG de Douglas et créateur d'Elytis résume son expérience : *« J'ai commencé en 1993, dans une situation de crise où il était difficile de trouver des banquiers compréhensifs prêts à financer une aventure comme la mienne.*

J'ai donc démarré avec des fonds propres et des franchisés disposant des moyens d'investir dans des magasins de grandes dimensions pour un concept innovant. Ces franchisés, je les ai trouvés dans le cadre de notre univers professionnel. La parfumerie est aujourd'hui un marché mature où la concurrence est très forte, où des points de vente ferment tous les jours.

J'ai donc vendu le réseau à Douglas qui est le numéro un mondial de la parfumerie. »

Serge Weinberg observe que le seul moyen de se développer dans ce métier est de racheter des concurrents et cite l'exemple de Marionnaud racheté par un industriel chinois.

Jean-Pierre Lavigne souligne : *« J'ai bâti mon entreprise avec l'intention de la vendre. Je savais que j'allais devenir une proie. C'est pourquoi j'ai choisi des franchisés solides, des professionnels qui pourraient sortir avec moi dans les meilleures conditions. Certains ont d'ailleurs vendu en même temps que moi dans de très bonnes conditions. »*

Jean-Pierre Lavigne s'adresse ensuite à Serge Weinberg et remarque que les capital risqueurs veulent obtenir 20 % alors que la rentabilité des entreprises est souvent de 4 %. *« Vous devez calculer votre rentabilité par rapport à votre dette, répond Serge Weinberg. Les fonds ciblent de toute manière leurs partenaires et sont très sélectifs. Mais l'afflux de capitaux va entraîner nécessairement une baisse de leur rentabilité. Ce qu'il faut, c'est répartir ses risques. »*

Maître Olivier Gast intervient alors pour souligner : *« C'est dès le début, quand on lance une franchise qu'il faut songer à la sortie et la préparer. »*

Michel Pigerol, créateur de Lynx Optique, illustre cette recommandation : *« J'ai commencé en 1970, c'était une période facile. J'ouvrais les magasins un par un. Mes fonds propres étant insuffisants, je me suis lancé dans la franchise. Je ne me suis pas décidé à faire rentrer un fonds d'investissement, je faisais une sorte de blocage psychologique à l'égard de gens que je considérais comme des intrus. Pourtant, il était clair, dans l'optique comme dans la parfumerie, qu'il fallait de plus en plus de capitaux pour se développer. Voici deux ans, j'ai donc vendu à Krys qui a continué à développer l'enseigne. J'ai alors investi mes capitaux dans une société qui possède huit magasins et je suis entré dans son capital. »*

« Savoir distinguer gestion et patrimoine ! »

Serge Weinberg note que la sortie est parfois « subie » par les entrepreneurs traditionnels attachés à leur affaire. *« Les entrepreneurs d'aujourd'hui sont beaucoup plus froids et détachés de leur affaire. Il faut savoir distinguer gestion et patrimoine. »*

Bertrand Eliard, Directeur d'AGF Private Banking souligne lui aussi la nécessité d'anticiper sa sortie. *« La présence physique sur le terrain fait parfois oublier cette nécessité d'anticiper sa sortie, d'optimiser le cash »* Bertrand Eliard évoque ensuite une technique utilisée pour protéger un savoir-faire grâce à un *copyright* qui représente une alternative aux brevets. *« Michelin, qui est à la pointe de l'innovation technologique ne dépose plus de brevets mais des romans décrivant la découverte de ses procédés. Cette méthode est moins coûteuse et souvent plus pratique à mettre en œuvre. »*

Edmée Lefranc, Directeur, Dresdner Private banking (Luxembourg) précise le rôle de son entreprise : *« Nous aidons nos partenaires à trouver des financements alternatifs aux prêts bancaires traditionnels et nous leur offrons aussi des possibilités d'échapper à la fiscalité française. »* Elle précise les avantages fiscaux de son pays : *« Pas de droits de succession et pas de fiscalité sur la plus value. »* Dresdner Private banking propose des « investissements alternatifs ».

Serge Weinberg reprend la parole pour évoquer les avancées de la loi de finances qu'il juge « timides » à propos de la fiscalité et rappelle son expérience personnelle au sein du cabinet ministériel de l'inventeur de l'ISF : *« Le taux de l'ISF était alors de 1,5 et il est passé à 1,8. Les taux d'intérêts atteignaient 15 %, alors que l'inflation s'établissait aujourd'hui à 1 % à 2 % par an. Il s'agit donc d'un impôt confiscatore : on cède ainsi 1 % à 2 % de son capital chaque année. »* Le moderator enchaîne sur l'intérêt des fonds communs de placement : *« Ce qui est souvent ignoré du public, c'est que ces placements sont exonérés d'impôt. Le rendement net en fait des paradis fiscaux. »*

Puis, il évoque la situation de l'économie nationale. *« Une certaine morosité règne aujourd'hui en France avec l'alourdissement de la dette publique. Les dépenses dépassent les recettes de 25 %. Nous sommes aujourd'hui protégés par l'Euro, qui amortit les chocs, mais en d'autres temps il aurait fallu dévaluer. Il faudrait aujourd'hui couper 25 milliards d'euros de dépenses publiques. La société française, si rigide soit-elle, n'évitera pas le choc de la mondialisation et il sera de toute manière indispensable de s'adapter à la nouvelle situation mondiale. En maintenant artificiellement un modèle social obsolète, on crée les conditions d'une aggravation du choc. »*

Serge Weinberg conclut sur une note plus optimiste : *« Nous avons en France des entrepreneurs formidables, reconnus dans le monde entier. La vitalité de notre tissu économique est porteuse d'espoir. Mais nous avons une grande bataille à mener pour obtenir une déréglementation du marché du travail. »* Il évoque les émeutes de banlieue et leurs causes sociales. *« Le seul moyen de venir à bout de ces problèmes sociaux sera de faire entrer sur le marché du travail ces jeunes non qualifiés en réduisant le coût du travail. Cette politique a fait ses preuves, par exemple en Angleterre où les revenus sont aujourd'hui supérieurs aux revenus français. Cette nécessité de revoir notre modèle économique est aujourd'hui largement reconnue, y compris par les économistes de gauche. Nous avons un combat idéologique à mener. »*

Marc Aublet, Directeur du réseau Franck Provost et lauréat du Trophée du Meilleur directeur de réseau 2003 intervient pour souligner que *« Le choix des techniques de financement dépend du profil d'une entreprise. La Bourse est par exemple très coûteuse en raison des frais de courtage, 100 000 € par an au minimum. La cotation en Bourse crée aussi beaucoup d'obligations. L'AMF exige de fournir un luxe d'informations qui peuvent être utilisées par des concurrents. Elle impose une obligation de transparence sur les revenus des managers. Je déconseille donc plutôt la cotation. En revanche l'univers du non côté est assez opaque. Par ailleurs, quelle que soit la forme des partenariats financiers et emprunts, il me semble qu'il y a une ligne rouge à ne pas franchir. L'endettement ne doit pas dépasser 70 %. Quant au retrait qui a été plusieurs fois évoqué, il n'est pas toujours évident. En ce qui nous concerne, nous préférons demeurer prudent et rester maîtres du destin de notre entreprise. »*

Les partenaires

Catherine Kleinberg

Directrice commerciale du groupe Guillaume T

« Franchiseurs, étudions ensemble la faisabilité de partenariats pour vos enseignes ! »

Le pôle « relations et partenariats réseaux » du Groupe Guillaume T joue le rôle de Conseil en marketing situationnel spécialisé dans la conception et mise en œuvre d'opérations d'échantillonnage. Le Klub des Partenaires accompagne les réseaux dans le cadre de partenariats avec des marques pour animer leurs points de vente, fidéliser leur clientèle, valoriser et dynamiser leurs opérations commerciales et assure la promotion de leurs offres d'accueil d'opérations.

« Notre métier est d'organiser des zones de contacts entre vos produits et vos clients potentiels. Nous mettons ces produits en valeur par des dispositifs de théâtralisation. Nous créons du trafic grâce à des médias partenaires et enfin nous validons la satisfaction de la clientèle par des tests appropriés. »

Parmi les nombreuses opérations lancées par Guillaume T, Catherine Kleinberg cite notamment un partenariat avec l'enseigne Vidéo Futur et l'édition/distribution de 250 000 sacs échantillons pour le Printemps. La Directrice commerciale de Guillaume T souligne que ces opérations s'inscrivent dans la durée mais que leur effet est aisément mesurable.

« L'avenir est au partenariat inter-réseaux, conclut-elle, une formule qui permet d'unir les moyens et de booster la clientèle. Nous sommes prêts à étudier des solutions qui conviennent à chacune de vos enseignes. »

Les 13^{ème} trophées du CEDRE

Prix du meilleur Directeur de Réseau *Martine Racinet, La Maison de la literie*

« L'Espagne et les Etats-Unis en ligne en mire »

« Ma carrière a commencé dans la robe de mariée et se poursuit aujourd'hui dans la literie... il y a une certaine logique », plaisante Martine Racinet avant de recevoir son trophée des mains du Président du Cedre. La meilleure directrice de réseau 2005 est une femme expérimentée. Titulaire d'une double licence d'anglais et de droit, elle met les quinze premières années de sa carrière au service de Pronuptia, spécialiste des robes de mariées. Tout d'abord responsable de l'international, elle se spécialise dans la franchise et la master-franchise et ouvre 150 magasins à l'étranger. Tous les continents sont conquis de l'Amérique au Japon en passant par l'Afrique. Martine Racinet arpente les divers salons de franchise français et internationaux et devient rapidement responsable du réseau dans son intégralité. Elle rejoint finalement le réseau Newman pendant 4 ans. L'adaptation des magasins au nouveau concept d'alors y sera sa charge principale. Enfin, directrice du réseau chez Maison de la literie depuis 4 ans, la lauréate 2005 entend bien imposer sa touche personnelle. « Notre enseigne est largement leader sur son marché. Notre objectif est donc de conserver notre position tout en développant les services proposés par notre franchise pour poursuivre notre développement. » Aujourd'hui la chaîne arrive à saturation en France et dans les Dom-Tom et lance des projets à l'international. « Je retourne vers mes premières amours, l'international ! L'Espagne est notre premier objectif. Nous avons créé une succursale à Barcelone il y a deux ans. Six à dix magasins devraient voir le jour dans ce pays en 2006/2007 tant en succursale qu'en franchise. Et nous espérons atteindre, à terme, les 50 magasins. Nous venons également de lancer une succursale aux Etats-Unis et prévoyons l'ouverture d'un premier magasin à Miami. » Un véritable retour aux sources pour Martine Racinet...

Chiffres clés

Date de création : 1980

Nombre de magasins : 200

Nombre d'ouvertures en 2004 : 15 ; 2005 : 25 ; prévisions pour 2006 : 30

Nombre d'enseignes à l'international : pour le moment 10 magasins



Prix du meilleur taux de progression

Christine Massé, Bébé Futé

« Nous épaulons au quotidien nos franchisés »

Le parcours de Christine Massé est atypique. Son diplôme d'infirmière en poche, elle rejoint la région parisienne pour y exercer à l'hôpital, puis en clinique et en libéral. Son virage vers l'indépendance s'achève lorsqu'elle abandonne sa première vocation pour ouvrir le premier magasin *Bébé Futé* à Pornic en décembre 2000. Cette enseigne, spécialisée dans le dépôt vente de vêtements et d'objets pour les tout petits, prend une autre dimension en s'ouvrant à la franchise en juin 2004. Grâce à sa stratégie de développement rigoureuse Christine Massé réussit à faire décoller son entreprise. *« Notre développement repose sur deux piliers majeurs: une sélection rigoureuse des candidatures avec de multiples rencontres en amont et une amélioration constante du concept (en 18 mois nous aurons mis en place stock tampon, liste de naissance, intranet...). »* Un concept véritablement attrayant, comme le prouve le nombre de candidatures présentées à Bébé Futé, en moyenne deux par jours. Le suivi étroit et personnalisé de chacun de ses franchisés est une des clés de la réussite largement utilisée par Christine Massé. *« Nous avons une équipe très à l'écoute de nos franchisés. Une visite tous les mois et une grande disponibilité nous permettent de réagir vite. Nous avons par exemple convaincu l'un de nos franchisés de se délocaliser de Méru à Chantilly dès son deuxième mois d'activité car nous avons décelé un cruel manque de fréquentation. Notre discours sincère et notre soutien lui ont permis de passer ce cap difficile. En ce sens, nous pensons qu'il est possible d'allier qualité et quantité du recrutement. »*

Aujourd'hui Bébé Futé recherche un partenaire financier pour accélérer encore son développement. Un point de vente pilote en Belgique teste déjà le marché pour y implanter un master. Christine Massé espère désormais imposer son enseigne comme une actrice incontournable de la puériculture française. *« Le trophée du Cedre, remis par la profession, nous encourage à continuer notre beau métier de franchiseur et nous a motivé pour être présent au salon de Paris. »* Prochain objectif : le trophée des meilleurs espoirs de la franchise de ce salon.

Chiffres clés:

Date de création : 2001

Début du développement : 2004

Premier franchisé : juin 2004

Nombres d'ouvertures en 2004 : 6

En 2005 : 16

Prévisions pour 2006 : 20

Nombre d'enseigne à l'international en 2005 : 0 ; prévision 2006 : 1



Prix du meilleur développeur à l'international

Christophe Mauxion, restaurant La Boucherie

« Après la Russie, le Maroc... »

C'est à 26 ans, après un DEUG de droit et une formation commerciale, que Christophe Mauxion s'est lancé dans la franchise, aux côtés d'un des plus jeunes franchiseurs de France, Fabrice Provins, créateur de L'Age d'or services, un réseau qui devrait rebondir aujourd'hui avec la création du Chèque emploi services universel. Sous sa première mouture L'Age d'or, bien que marqué encore par un caractère artisanal, devait réaliser une cinquantaine d'ouvertures. Christophe passait ensuite un an et demi au service de Sesame, une enseigne dédiée à l'installation de porte-fenêtres et de vérandas. Et, en 1999, il intégrait les Restaurants La Boucherie, une enseigne créée en 1974, qui avait attaqué la franchise en 1986, mais allait connaître un nouvel essor, grâce notamment à son nouveau dynamique développeur nommé à ce poste en 2004. La Boucherie, une fois surmonté l'épreuve de l'ESB, continue à progresser très régulièrement : le cap des 50 unités a été franchi fin 2005. Son succès à l'international est assez impressionnant : l'enseigne est désormais représentée en Suisse, au Luxembourg, en Thaïlande, en Arabie Saoudite, en Russie, où un contrat de master franchise a été signé en 2005, et en Moldavie, parmi les 4 masters signés en 2005. « *L'implantation dans les pays de l'Est a d'ailleurs exigé des trésors de diplomatie*, souligne Christophe. *En ce moment, nous posons nos jalons au Maroc. Nos perspectives sont très vastes car notre concept s'adapte parfaitement dans la plupart des pays.* » Enfin, le choix des Restaurants la Boucherie pour représenter la France au cours de l'exposition japonaise universelle de Aichi a consacré la vocation internationale de cette enseigne et les talents de son développeur. Non content de ces succès, Christophe Mauxion vient d'ajouter une nouvelle corde à son arc en lançant Gelatone, une enseigne de petite restauration qui va bénéficier du savoir-faire du réseau.

Chiffres clés

50 restaurants dont 6 en propre

Surface moyenne 450 m²

Investissement 1 M€ à 1,2 M€ hors foncier

Droit d'entrée 36 000 € à 53 000 €

C.A. annuel moyen d'un établissement 1,5 à 2,5 M€

