



LES DESSOUS DE LA FRANCHISE

Pas facile de retrouver ses petits dans cette nébuleuse qui bien souvent n'a de franchise que le nom. En l'absence de véritable législation, les franchiseurs et franchisés tentent d'imposer leurs propres règles.

Les uns brandissent leur code de déontologie, les autres ne jurent que par la norme AFNOR... et les créateurs de réseaux n'en font qu'à leur tête.

« Le franchiseur est un suzerain dans son domaine. C'est une locomotive et les franchisés sont des wagons, indépendants certes, mais qui doivent respecter les ordres donnés par la locomotive... ». L'homme qui parle ainsi, c'est Me Olivier Gast, consultant pour le compte de la Fédération française de la franchise. D'une phrase, il nous permet de prendre la mesure du fossé qui sépare les franchiseurs des franchisés.

Garantie d'indépendance, partenariat entre des commerçants placés sur un pied d'égalité... Autant de grands principes qui ne résistent pas à la réalité des faits. Au

contraire, dans nombre de cas le franchiseur fait quasiment figure de pieuvre tentaculaire.

Le tableau n'est certes pas toujours aussi apocalyptique, mais la totale absence de réglementation juridique en matière de franchise autorise tous les débordements. En effet, un contrat de franchise n'est rien d'autre qu'un contrat d'adhésion, à l'instar des contrats d'assurance par exemple.

La mésentente cordiale

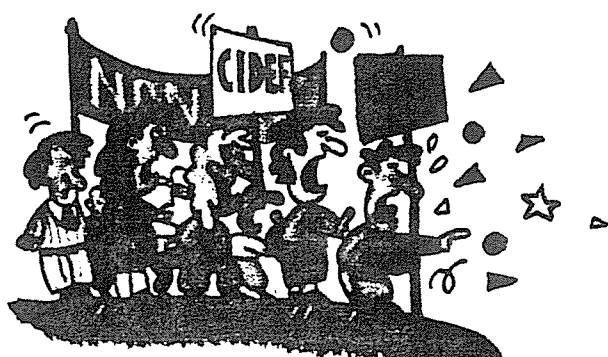
Autrement dit, sa validité n'est pas liée à une quelconque égalité entre les contractants, ni même à une discussion préalable.

En fait, chaque franchiseur peut

fixer comme bon lui semble le cadre particulier des droits et obligations de chacun. Et il y a quasiment autant de contrats de franchise que de franchises elles-mêmes.

Le système place évidemment le franchiseur en position dominante et « encourage les abus », ainsi que le remarque René Bétous, le président du Cidef. Du coup, l'antagonisme entre les franchiseurs et les franchisés est parfois à la hauteur du différend qui oppose la Fédération du franchisage et le Cidef (Centre d'information et de défense des franchisés).

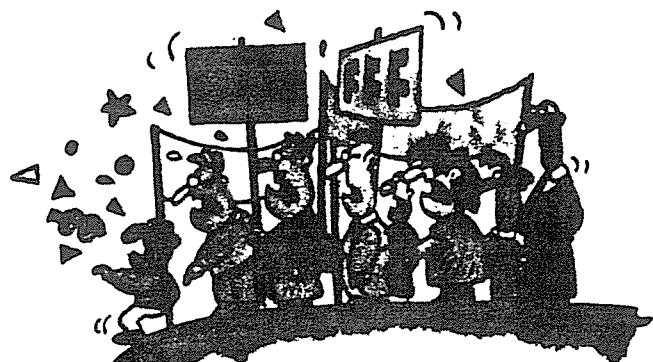
Un combat que les deux clans se livrent aujourd'hui par code de déontologie et norme AFNOR interposés, le premier ayant été réalisé sur mesure pour les franchiseurs, la seconde essayant, autant



que faire se peut, de corriger le déséquilibre. Mais tous deux sont aussi controversés qu'inutiles. Sur ce point, au moins, il existe un véritable consensus entre les parties en présence.

Code de déontologie : au nom du consommateur !

« Notre norme AFNOR n'est qu'une simple référence », admet René Bétous. « Notre code de déontologie est avant tout un usage des bonnes manières, admet Me Leloup ». « Un simple produit marketing qui sert à faire adhérer les intéressés », confie même Olivier Gast, le propre consultant de la Fédération. Seule Chantal Zimmer-Helou, déléguée générale de la F.F.F., ose y aller d'un vibrant « c'est



le gardien de la déontologie » pour fustiger un instant plus tard cette norme AFNOR « totalement dé-suète qui s'est inspirée de notre ancien code ».

Tout cela est de bonne guerre. Pour répliquer à la norme AFNOR (pro-franchisés) introduite en août 87, la Fédération du franchisage s'est en effet fendue d'un tout nouveau code de déontologie. En réalité, ce n'est rien d'autre qu'un simple lifting à qui la valorisation d'un troisième partenaire — le consommateur — est censée donner l'éclat du neuf.

Les instances communautaires ayant crédité la franchise d'un satisfecit pour son impact positif sur la consommation et, à l'étranger, l'image de marque — c'est à dire l'enseigne — des franchiseurs

Le boom de la franchise

La franchise (le mot viendrait des villes franches du moyen-âge libérées de certaines servitudes) a été « inventée » par l'Américain Singer au XIX^{ème} siècle.

Elle permet d'ouvrir un magasin en bénéficiant de la logistique d'un réseau. D'un côté des franchiseurs et de l'autre des franchisés. Les premiers sont censés apporter leur savoir-faire, leur puissance d'achat et leur notoriété aux seconds qui, après avoir payé un droit d'entrée, vont leur verser des royalties en général proportionnelles au chiffre d'affaires.

Une formule alléchante et qui a tout pour satisfaire les deux partenaires. En l'espace de 20 ans, ce système de distribution a connu un boom fulgurant. Il représente aujourd'hui près de 7% du commerce de détail.

En 1971, le Cecod (Centre d'étude de la commercialisation et de la distribution) recensait tout juste 34 chaînes. Au 1^{er}

janvier dernier, la France en comptait 700, dont les deux tiers nées après 1980.

Depuis dix ans, en effet, il s'est créé environ 50 réseaux par an... soit une moyenne d'un par semaine. Et encore, les « affaires » qui ont éclaboussé la franchise ont-elles provoqué un ralentissement très net de son développement entre 1983 et 1985.

Symboles de réussite, ces chiffres sont encore étayés par le nombre impressionnant de franchisés affiliés à ces chaînes : 30 000. Un succès éclair dont il faut sans doute aller chercher l'explication dans la mutation irréversible du commerce moderne. Dans un système économique où la concentration d'entreprises fait figure de postulat de base, le partenariat représente une planche de salut pour les commerçants et les industriels indépendants.

Ainsi, la franchise représente-t-elle aujourd'hui 92 milliards de chiffre d'affaires, soit 4,36% de l'ensemble du commerce et de ses services. Mais ce secteur n'est évidemment pas homogène : si 18 groupes trustent 47% de ce chiffre d'affaires, ils sont près de 500 à ne se

partager qu'un dixième du marché. Quelques miettes, en somme...

60% des chaînes exercent leur activité dans le domaine de la distribution, 24% dans les services, 8% dans l'hôtellerie et la restauration et 8% dans le bâtiment ou l'industrie.

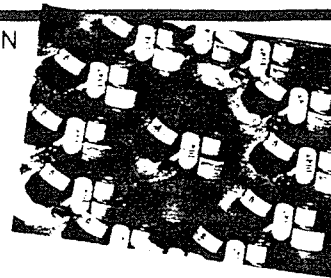
Là encore, cependant, les chiffres sont trompeurs. Si les premières franchises s'étaient cristallisées autour de l'équipement de la personne et de la maison, depuis quelque temps, la tendance s'inverse au profit des services, de la restauration, de l'hôtellerie et du bâtiment.

Ce frémissement sensible enregistré dans des secteurs disposant d'une large marge de progression devrait permettre d'asseoir encore un peu plus la position d'une franchise française qui occupe déjà le quatrième rang mondial derrière le Canada, le Japon et évidemment les Etats-Unis.

Nos partenaires européens arrivent loin derrière, la Grande-Bretagne, pays le plus en « pointe », comptant deux fois moins de réseaux que la France ■

M.H.

122



étant essentielle au plan commercial, la F.F.F. en a fort justement déduit que « le consommateur s'adresse avant tout à un réseau et que le franchisé n'a pas le droit de le tromper. Il doit donc scrupuleusement respecter les normes sous peine de risquer d'endommager l'image du réseau ». La conclusion s'imposait : le code de déontologie est particulièrement strict... à l'encontre des franchisés.

Norme AFNOR :

le modèle américain

Une option totalement différente de celle retenue pour la norme AFNOR, on s'en doute. Fruit de deux années de travail menées par des interlocuteurs aussi différents que les franchisés, l'INC, les banques et naturellement les franchiseurs, cette norme — réalisée sous l'égide du ministère du Commerce — met effectivement en exergue les rapports franchiseurs-franchisés afin de prévenir tout dérapage en l'absence de véritable législation.

Sans atteindre la rigueur du « Full disclosure » édicté aux Etats-Unis (il y a 10 ans, les scandales étaient si

nombreux outre-Atlantique qu'il a fallu voter une loi imposant au franchiseur un questionnaire très précis sur son savoir-faire, ses références bancaires, son passé, son réseau, etc), elle entend cependant développer « une obligation d'information des franchiseurs envers les franchisés ». Ce qui fait dire à la F.F.F. « qu'un contrat équitable pour le franchisé n'est pas forcément gage d'efficacité commerciale du réseau ». Et Chantal Zimmer-Helou d'ajouter subtilement que « la norme AFNOR met finalement le franchisé en danger... ».

Une interprétation que réfutent les créateurs de la norme AFNOR, affirmant au contraire que leurs textes vont beaucoup plus loin que le code de déontologie. Notamment au niveau de la phase précontractuelle. Les informations que doivent fournir les franchiseurs y sont en effet énumérées par le détail, qu'il s'agisse des conditions financières du contrat, de la définition de la stratégie de développement ou encore des documents comptables.

Seul point noir dans les systèmes mis en place par le Cidef et la F.F.F. : la norme AFNOR ou le code

de déontologie ne seront jamais rien de plus que de simples « labels de qualité ». Nul n'est en effet tenu de s'y référer. Tout juste peuvent-ils permettre aux futurs franchisés de trier le bon grain de l'ivraie.

A chacun

ses réseaux

Mais le débat est loin d'être clos. La mise en place d'une véritable loi étant impossible. Jugée trop contraignante et inadaptée à un secteur aussi touffu, elle n'aurait d'autre effet que de limiter le développement de la franchise.

Aussi les différentes parties en présence préfèrent-elles encore gérer leurs désaccords à l'amiable plutôt que d'en arriver à une telle extrémité.

A chacun ses réseaux de franchise ! Ceux de la F.F.F. se recommandent du code de déontologie, ceux du Cidef sont estampillés AFNOR. Quant aux autres, ils sont rejetés par les deux camps à juste titre parce qu'ils n'ont pas l'esprit de chapelle. Difficile d'y voir clair ! ■

Michel Hamel

Cidef : un combat permanent pour l'équité

L'histoire du Cidef est étroitement liée à celle d'Yves-Rocher. En effet, c'est précisément pour pouvoir négocier en position de force avec la direction de la chaîne qu'en 1980, 45 franchisés créèrent une association qui, sous l'impulsion de René Bétous, allait permettre de jeter les bases du futur Centre d'information et de défense des franchisés.

Si les 45 audacieux payèrent cher ce crime de lèse-majesté, leurs contrats n'ayant pas été renouvelés, ils n'en obtinrent pas moins la mise en place d'une structure de réflexion au sein d'Yves-Rocher. Et du même coup, ils montrèrent la marche à suivre dans chaque réseau : celle du regroupement nécessaire des franchisés au sein d'une structure associative, seule susceptible de favoriser d'éventuelles négociations. Un syndicat qui ne voudrait pas dire son nom, en quelque sorte.

Depuis sa naissance en 1983, le Cidef

s'efforce d'obtenir de meilleures garanties de sécurité pour les franchisés. Il est notamment à l'origine du premier rapport officiel jamais réalisé sur le phénomène de la franchise en France : celui de la commission Olivier, en 1984. Il devait déboucher sur la mise en place de la norme AFNOR.

Le Cidef est aujourd'hui au cœur de tous les conflits secouant les chaînes de franchises. « Pourtant, remarque René Bétous, l'efficacité de notre action se mesure plutôt en amont. C'est avant la signature du contrat que nous pouvons être le plus utile, en décelant les pièges contenus dans les textes et en jouant un véritable rôle de conseil auprès des futurs franchisés ».

Une façon de voir que ne partage guère la F.F.F., son « porte-parole ». Me Olivier Gast, n'hésitant pas à déclarer : « L'existence même du Cidef est la sanction de l'incompétence de certains franchisés. A moins que ce ne soit l'émanation d'individus qui veulent revenir aux principes égalitaires du commerce associé, chaînes volontaires et autres coopératives, où tout le monde est patron. Un discours

syndical teinté de politique, incideux et qui prône à l'intérieur même des réseaux le coup d'Etat, la prise de pouvoir par les franchisés eux-mêmes. La franchise est inégalitaire par essence et doit le rester, le franchisé ayant besoin de la protection du franchiseur » ■ M.H.

La caution fait faillite

La franchise ne va pas aussi bien qu'elle le prétend. La Socafra, société spécialisée de financement et émanation des banques populaires, en sait quelque chose.

Après 3 ans de fonctionnement, 40 enseignes adhérentes, 800 boutiques ouvertes et 450 millions de prêts distribués, elle a en effet décidé de cesser ses activités de cautionnement mutuel, activités qui consistaient à mettre en place un fonds de garantie. Celui-ci avait été fortement mis à contribution lors des difficultés de certaines franchises. Sporteurs à lui seul aurait englouti une bonne partie de ce fonds de garantie. La Socafra va revenir à des activités plus classiques ■ A.M.

A CHACUN SON HISTOIRE

« Dans un secteur passionnant et rentable, ouvrez un cabinet de naturopathie esthétique. Des résultats et du sérieux avec la sécurité d'un groupe dans un marché porteur... » Ou encore : « vous n'avez pas de compétence particulière mais vous souhaitez créer votre entreprise et être enfin votre propre patron... », ou enfin : « l'art de faire des ronds avec des carrés, une opportunité judicieuse... »

Mi-offres d'emploi, mi-publicités vantant les mérites de telle ou telle enseigne, les annonces se font légion dans une presse qui a su saisir la balle au bond. Plus alléchantes les unes que les autres,

elles s'adressent à des chômeurs ou cadres en mal de reconversion à qui l'on a sans cesse ressassé : « soyez dynamiques, entrepreneurs, prenez des risques ». Une population souvent fragile et qui peut se laisser appâter par des promesses de chiffres d'affaires mirifiques. Seulement voilà, le rêve tourne parfois au cauchemar.

Commerçant, oui...

mais aussi manager

Il serait toutefois dangereux de généraliser, de faire de tous les franchiseurs des monstres et des franchiseés des brebis fragiles. Sporteux est un cas extrême. Même si à un moindre degré, d'autres « franchises à problème » ont défrayé la chronique : Lasserre ou Domica, sans oublier bien sûr Plein

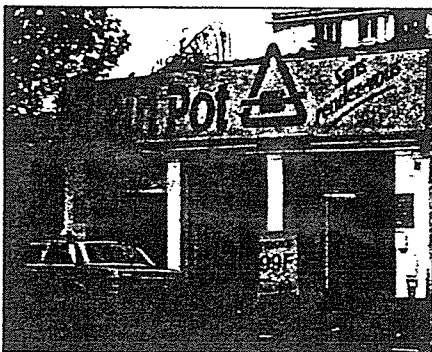
pot et Yves Rocher (voir encadrés).

Bien que différentes les unes des autres, toutes ces franchises ont des points communs : lancées sans trop de moyens ou faute d'avoir bien maîtrisé leur développement, elles ont rapidement dû traverser des zones de turbulence. Première étape : le seuil des 10 franchiseés à partir duquel on sait si le produit est franchisable ou non. Passé ce stade, c'est souvent la course effrénée au développement.

Tous les emplacements sont bons, l'essentiel étant d'avoir plus de franchiseés, donc de droits d'entrée pour équilibrer les comptes. « La franchise est un turbo, affirme Olivier Gast, un accélérateur de vitesse. Mais attention, on ne donne pas une Ferrari à quelqu'un qui n'a conduit que des 2CV ». La seconde étape, c'est celle des 30 ou 40 franchiseés à partir de laquelle

Plein pot : plus dure fut la chute

Plein pot. C'était non seulement une enseigne mais également la façon dont Michael Wallace voulait développer sa chaîne de réparation automobile, suivant en cela l'exemple de Midas. Mais n'est pas Midas qui veut. Surtout quand on n'investit que 200 000 francs.



Plein pot a été vendu à Shell. Mais une quinzaine de franchiseés se sont mutinés.

Sa chute se fera malheureusement aussi « plein pot ». Lancée en 1979, la franchise a compté jusqu'à 130 centres pour un chiffre d'affaires de 200 millions de francs, ce qui la plaçait au 2ème rang sur le marché français. Elle venait même d'entrer au second marché !

Début 88, c'est pourtant le dépôt de bilan. « Il acceptait n'importe qui comme franchiseé », se souvient-on aujourd'hui. « N'importe qui et n'importe où, même en fond de cour avec 2 ponts uniquement, alors que pour tenir les promesses annoncées aux clients — toute opération dans la demi-heure —, il en fallait au minimum trois. Il arrivait même de voir des centres côte à côte. La stratégie de Michael Wallace : je ramasse les droits d'entrée. Si les centres marchent bien, tant mieux. Sinon je les rachète pour un franc ».

À la veille du redressement judiciaire, un tiers des centres appartenaient en propre au franchiseur alors que les franchiseés faisaient ce qu'ils voulaient, ne payant parfois plus de royalties. Cela devait être fatal à Michael Wallace.

Après le dépôt de bilan, des noms de repreneurs circulent alors que les franchiseés s'organisent en créant une association. Ils veulent être partie prenante le jour où la décision sera prise. Cela se fera pourtant sans eux. Plein pot est vendu pour 25 millions de francs à Shell. Une décision qui mécontente la société britannique Kwik Fit, en lice pour la reprise, mais aussi bon nombre de franchiseés qui estiment ne pas avoir été consultés alors qu'ils sont concernés au premier chef. Il en découlera une « mutinerie ». Une quinzaine de franchiseés rejoindront Kwik Fit malgré la décision du tribunal de commerce. Une première en la matière qui pourrait bien faire des émules... ■ A.M.

Lasserre : l'art de filer un mauvais coton

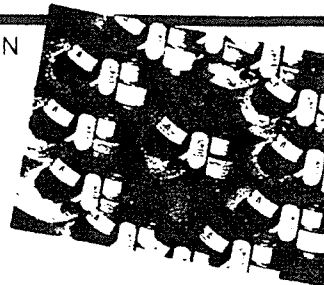
Chez Lasserre, on assimile les graves problèmes qui ont secoué l'entreprise à une « simple crise de croissance ». Elle n'en a pas moins débouché sur un dépôt de bilan et la suppression de près de la moitié du réseau.

Plutôt que d'évoquer la fatalité, les responsables de cette société de prêt-à-porter seraient sans nul doute plus avisés de parler de faillite de la logistique et d'échec total des relations contractuelles. Car c'est bien de cela qu'il s'agit en vérité.

Avant son rachat par le groupe Gérard Pasquier en mai dernier, la société Louis-Lasserre était une petite entreprise familiale toulousaine qui fabriquait et diffusait elle-même sa ligne de vêtements. En fait, celle-ci était créée dans les ateliers de la Compagnie générale de prêt-à-porter — également gérée par Lasserre — et vendue par le canal d'un réseau de franchise qui comptait jusqu'à 60 magasins en France et 25 à l'étranger.

Et c'est bien là le cœur du problème. Franchise de production, Lasserre avait besoin de faire tourner son unité de fabrication, se souciant moins de la qualité du réseau que de son développement, générateur d'achats massifs lors de la constitution des stocks des nouveaux magasins.

Toute la logistique du groupe reposait



Sporteurs : l'escroc qui venait du sport

Les anciens Sporteurs en savent quelque chose. Cas sans doute extrême dans le domaine de l'escroquerie, ubuesque par certains côtés ; deux des trois franchiseurs ne s'appelaient-ils pas Alain et Christian Jarry ?

Il s'agissait en fait d'une chaîne de magasins de sport qui, en peu de temps, est arrivée à se construire une image de marque dynamique. A tel point qu'elle reçut, un peu hâtivement, le prix de la franchise en 1986. Une année où elle annonce 200 magasins. Vérification faite, on n'en trouve d'ailleurs que 97... Cela dit, il semble courant dans ce domaine de jongler avec les chiffres.

Mais un beau jour, c'est le Watergate, avec comme point de départ un franchisé qui a la certitude d'avoir été pris pour un pigeon.

Pour commencer, des études de marché facturées 30 000 francs dont beaucoup ne verront jamais la couleur. L'aménagement des locaux est facturé à un prix prohibitif (environ 30 % supérieur à ce qui se pratique ordinairement) par Clémag, filiale de Sporteurs. Un matériel informatique identique va coûter le même jour 48 000 francs à un franchisé, 67 000 à un deuxième ou 100 000 à un troisième.

Tout est à l'avenant. Erreurs de jeunesse pour ces « trois milliardaires qui n'ont pas trente ans et sont pressés de réussir », comme les présentait le Figaro magazine en novembre 84 ? Les dossiers d'ouverture sont bien ficelés, à même de capter la confiance des banquiers et à fortiori des futurs franchisés. Il faut trouver toujours plus de fonds propres pour faire vivre la structure, surtout quand les affaires stagnent et qu'il n'y a plus que les royalties « pour vivre ».

Sporteurs a alors une idée : l'immobilier. Une deuxième filiale, la Soraim, est chargée, moyennant commissions, de vendre aux franchisés des fonds de commerce, ceux-ci ignorant bien sûr qu'à travers elle, ils traitent avec Sporteurs.

Sporteurs dépose son bilan en janvier 88, laissant un trou estimé à plus de 2 milliards de centimes. On peut s'interroger d'ailleurs sur un tel passif alors que Sporteurs n'était qu'une société de services. Deux mois avant le dépôt, onze « gogos » ont payé cash entre 300 et 700 000 francs à Sporteurs contre la promesse d'un fonds de commerce qu'ils ne verront jamais. Le repreneur, Soreval International, s'était engagé à fournir les prestations payées par les franchisés, environ 5 à 6 millions de francs.

Depuis un mois, plus personne ne répond chez Soreval. On pourrait bientôt repartir de l'affaire ■

A.M.

il faut non seulement être commerçant mais aussi manager. C'est souvent à ce stade que les franchises changent de mains.

Certaines n'ont vécu que le temps d'un printemps. D'autres ont dû se remettre en cause. Il y en a enfin et heureusement qui ont traversé sans encombre l'oeil du cyclone. Avec ses 300 magasins implantés en 10 ans et sa formule originale, Jacadi est à lui seul un exemple (voir page 19).

La franchise, reflet de notre histoire

Et puis, il y a les vieux de la vieille, les pionniers, ceux que l'on surnomme dans le milieu de la franchise les « dinosaures ». C'est le sexagénaire Pingouin, ou encore Phildar ou Rodier. Souvent consi-

dérés comme des smicards ou des gagne-petits, les franchisés ont su tant bien que mal préserver leur position grâce à une bonne notoriété et à des unités de production en amont employant des milliers de personnes et qui ne vendent que dans leurs magasins.

Il ne faudrait pas non plus oublier les franchisés qui n'ont de commerçant que le nom et ceux qui ont parfois l'impression que le franchiseur, lorsqu'ils ont acquis les rudiments du métier, devient une charge pesante et inutile. « On retrouve toutes les grandes périodes de notre histoire dans la franchise », remarque en conclusion Olivier Gast, « avec ses démocraties, ses dictatures, ses coups d'Etat et ses renversements de gouvernement ». Le bi-centenaire pourrait bien en inspirer certains... ■

A.M.



Faillite de la logistique, échec des relations contractuelles... Les magasins n'ont pas tardé à périr.

sur cette politique à court terme. L'ouverture des magasins n'était accompagnée d'aucune étude de marché — et ce dans un secteur « prix moyen supérieur » ô combien sensible ! — et, comble d'aberration, les stocks de vêtements étaient strictement les mêmes partout, de Lille à Perpignan.

Parallèlement, la société-mère s'est mis dans la tête de diffuser certains articles par le biais du catalogue des « Trois Suisses »... sans même prendre le soin d'en avertir son réseau de franchisés alors qu'aucune clause contractuelle n'autorisait de telles pratiques.

Faillite de la logistique, échec des relations contractuelles : le résultat ne s'est pas fait attendre. Les magasins ont péri, entraînant dans leur chute la Compagnie générale de prêt-à-porter.

Lasserre tenta alors une dernière

manoeuvre pour essayer de maintenir à flot son entreprise de production et obtenir de l'argent frais. En 1987, il incorpora dans son réseau sept nouveaux franchisés. A raison d'un droit d'entrée de 60 000 F et de quelque 300 000 F d'investissement (stock et formation) par magasin, ces « franchisés du dernier souffle » ont permis à la société de repousser de quelques mois l'échéance fatidique du dépôt de bilan.

Celui-ci était cependant inéluctable. Depuis, la société a changé de mains, la Compagnie générale de prêt-à-porter a été mise en liquidation judiciaire et les responsables de magasins acculés à la faillite ont dû s'en remettre à la justice. « Nos premiers clients sont les franchisés », dit-on aujourd'hui encore chez Lasserre. Décidément, les mythes ont la vie dure... ■

M.H.

YVES-ROCHER CÔTÉ COULISSES

120 centres de beauté en 1978, 350 en 1982, 640 aujourd'hui ; un pied sur chaque continent (582 points de vente à l'étranger) ; un chiffre d'affaires global de 3 833 millions de francs...

Yves-Rocher est l'exemple-type du groupe qui a su maîtriser son développement en préservant une certaine harmonie entre deux circuits de distribution : le réseau de franchise et la VPC.

Voilà pour les apparences. La réalité est autrement moins rose. Certes, le groupe affiche un bilan économique des plus satisfaisants mais tous les voyants virent au rouge dès que l'on aborde le domaine des relations contractuelles.

D'aucuns n'hésitent pas à parler de « despotisme directorial ». Sans aller jusqu'à une telle extrémité, il n'est pas inutile de rappeler qu'Yves Rocher n'a pas une vocation de franchiseur : la société existe depuis trente ans et la création de la franchise ne remonte qu'au milieu des années 70.

A l'époque, elle ne répondait qu'à un objectif purement stratégique. La chaîne devait servir de soupape de sécurité en cas de conflit postal dur, l'entreprise ayant perdu une fortune en 1974 lorsqu'une grève des postes paralysa son service VPC 45 jours durant.

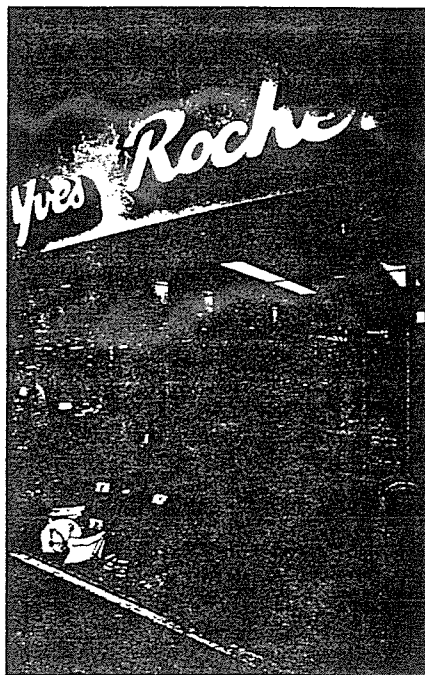
Accusés

de fraude

Bon gré mal gré, Yves-Rocher s'est familiarisé avec ce système de distribution mais les relations entretenues avec son réseau n'ont jamais été au beau fixe. A tel point qu'en 1981, il fut même indirectement à l'origine de la création du Cidef, les franchisés n'ayant eu d'autre choix que de se regrouper pour tenter de faire entendre leur voix.

Il y a cependant plus grave. En mai dernier, Yves-Rocher a accusé de fraude près de la moitié de son réseau.

L'affaire est pourtant banale : les franchisés bénéficient d'une remise



Derrière les apparences, une réalité bien moins rose...

de 31 % sur tous les produits par rapport aux prix pratiqués en VPC. Cette différence correspond à leur marge. Toutefois, en période de promotion, ces rabais peuvent atteindre 50 %. Or, Yves-Rocher prétend que des franchisés se sont approvisionnés au « prix promotion » et ont ensuite vendu les produits au prix normal... à l'issue de la période promotionnelle, bien entendu.

Si l'on en croit les avocats des franchisés, ces « affaires » ne porteraient que sur des montants minimes, les promotions étant contingentes et le refus de vente impossible, chaque opération étant annoncée par mailing.

La direction a cependant pris prétexte de cet état de fait pour mettre une partie de son réseau au pied du mur, exigeant — en guise de représailles — le paiement immédiat d'une somme forfaitaire correspondant à 5 % du chiffre d'affaires semestriel réalisé en « produits de beauté ».

Un avenant au contrat — joint à la lettre adressée aux franchisés présumés coupables — précisait même que le taux de marge serait ramené de 31 % à 25 % pendant six

mois, en cas de refus de règlement de « l'amende ».

Nombre de franchisés ont préféré obtempérer. Ceux qui ont refusé se sont vus immédiatement notifier le non-renouvellement de leur contrat, toutes les livraisons étant immédiatement suspendues.

La justice

saisie

Une action en référé vient de donner gain de cause à ces franchisés, Yves-Rocher ayant été sommé de reprendre ses livraisons sous astreinte de 4 000 F par jour de retard dans certains cas.

Cette affaire pose plus largement le problème de l'attitude de la direction générale d'Yves-Rocher. Depuis quelque temps, en effet, les contrats des magasins réalisant moins d'un million de francs de C.A. sont systématiquement dénoncés, tandis que le groupe effectue un lifting de son image de marque, s'orientant aujourd'hui vers ce qu'il appelle les « magasins de la troisième génération » (surfaces de vente plus vastes, nouveau concept...).

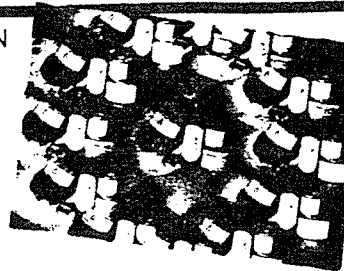
Pour tenter de sécuriser les franchisés, les avocats entendent s'appuyer sur une ordonnance de décembre 1986 relative aux conditions de renouvellement d'un contrat. « Un point de droit qu'il est possible de faire jouer, disent-ils, si la compétence du franchisé n'a jamais été mise en cause et s'il a scrupuleusement respecté les règles du réseau. Autrement dit, s'il s'agit d'un franchisé-modèle ». Il appartiendra alors à Yves-Rocher d'apporter la preuve qu'il ne remplit plus les conditions du « bon franchisé » s'il souhaite dénoncer le contrat.

C'est sans doute ce que s'emploie à faire avec application la direction générale d'un groupe où tous les responsables observent le plus profond mutisme. Cela signifierait-il que les communications sont coupées pour cause de tempête et que « le grand beau temps sur votre beauté » est terni par quelques sombres nuages ? ■

Michel Hamel

136.

JACADI : « ASSOCIEZ-VOUS ! »



En 1980, trois ex-Daniel Hechter, Patrick Hamelle, Patrick Harmand et Anne Lefort, décident, après avoir tâté de la solderie, de se lancer dans le grand bain de la franchise. Mais à leur façon...

Le concept existe : vendre des vêtements pour enfants, style BCBG. Une dizaine de magasins ont déjà été testés. Avec succès. Reste à trouver une marque. Ce sera Jacadi. Et à convaincre des hommes et des femmes du bien fondé de l'idée et de la logistique mise en place.

Huit ans plus tard, Jacadi totalise 245 boutiques, dont 220 en France et 25 à l'étranger, plus une vingtaine de magasins de chaussures. Un sans faute sans doute dû à l'esprit qui anime cette franchise. L'originalité du système réside en effet dans sa forme associative.

« Tout d'abord et dès le départ, nous avons voulu réduire au maximum les frais généraux, explique Patrick Harmand. Le coefficient multiplicateur de notre centrale d'achats s'élève à 1,2 alors que dans ce métier, il oscille habituellement entre 1,6 et 2. Vendre des produits avec une telle marge ne permet de dégager aucun profit. Il s'agit juste de couvrir les coûts de fonctionnement de la structure ».

Les risques

sont partagés

Les 3% versés au titre des royalties servent à financer les actions de formation et de publicité. Pas de droit d'entrée. Cette gestion rigoureuse que le franchiseur s'impose et qu'il impose en contrepartie à ses franchisés (la masse salariale des magasins, salaire du gérant compris, ne doit en aucune façon dépasser 14% du chiffre d'affaires), est sans doute une des clés de la réussite de Jacadi. Il n'y a donc profit que si le bilan des magasins est positif.

C'est alors que Jacadi intervient de nouveau. Mais en prenant cette fois une participation de 50% dans

le capital de chaque franchisé. « Une garantie exceptionnelle pour le franchisé puisque nous sommes prêts à engager notre propre argent. Pas question d'acheter n'importe quel fonds à n'importe quel prix. La solidarité est complète. Les



Les enfants votent Jacadi. Ses associés aussi.

risques sont partagés, le franchisé devant avoir une confiance totale dans le tiroir-caisse du franchisé ».

Mais il y a aussi quelques inconvénients. La nécessité de disposer de capitaux pour chaque ouverture a sans doute freiné l'expansion de la chaîne. « Pendant longtemps, nous n'avons pu répondre à toutes les demandes. Et puis il y a toujours le risque de faire un mauvais choix. Enfin, n'importe quel juriste vous dira qu'une association à 50/50 est la pire des solutions, totalement indirigeable... »

A la date d'aujourd'hui, Jacadi n'a connu que 3 défaillances. L'enseigne couvre à peu près tout le territoire national et elle a décidé de s'exporter. Un magasin vient tout juste d'ouvrir à Boston... ■ A.M.

Dossier réalisé sous la direction d'Alain Maurice

A lire

« Le livre blanc de la franchise »

Fruit d'un travail de terrain mené depuis dix ans par les chambres de commerce et d'industrie, cet ouvrage est sans conteste le plus complet et le plus objectif sur le phénomène de la franchise.

● En vente à CEDOC-Diffusion, 19 rue de Calais 75009 Paris. Tél. 42 81 91 33 (70 F). Chez le même éditeur, deux ouvrages réalisés avec la même rigueur : « Les contrats de franchise (analyse comparative) » et « Devenir franchiseur » (80 F).

« La franchise en chiffres »

Une plaquette synthétique, réalisée par le CECOD, permettant de mesurer avec précision l'évolution de ce secteur depuis dix ans.

● CEDOC-Diffusion (40 F)

« L'annuaire de la franchise »

Des fiches techniques extrêmement complètes sur l'ensemble des réseaux actuellement recensés en France.

● CEDOC-Diffusion (190 F)

« Franchise export »

Comment développer un réseau de franchise à l'étranger. Trois ouvrages techniques réunis sous le titre géné-

que de « Franchise export » (« Méthode », « Faits et expériences », « Succès ») vous livrent les clés de la réussite, analysant la législation et l'environnement commercial d'une dizaine de pays, au cas par cas. Ces ouvrages sont signés Rodica Elena Muth, consultante internationale de franchising, ce qui est un sérieux gage de crédibilité.

● « Méthode » : 180 F, « Faits et expériences » : 200 F, « Succès » : 220 F. (Chotard et associés éditeurs).

« Guide pratique de la franchise 88-89 »

Réalisé par « Franchise magazine », ce guide de près de 300 pages passe au crible tous les problèmes pouvant affecter un réseau (contrats, financement, pièges, management...). Il serait extrêmement complet s'il ne se contentait de délivrer la bonne parole des franchiseurs, oubliant même de faire une quelconque référence à la norme AFNOR.

● « Franchise Magazine » (95 F)

« Guide des procédures européennes de la concurrence et de la franchise », par Olivier Gast

● Ed Jupiter 1988