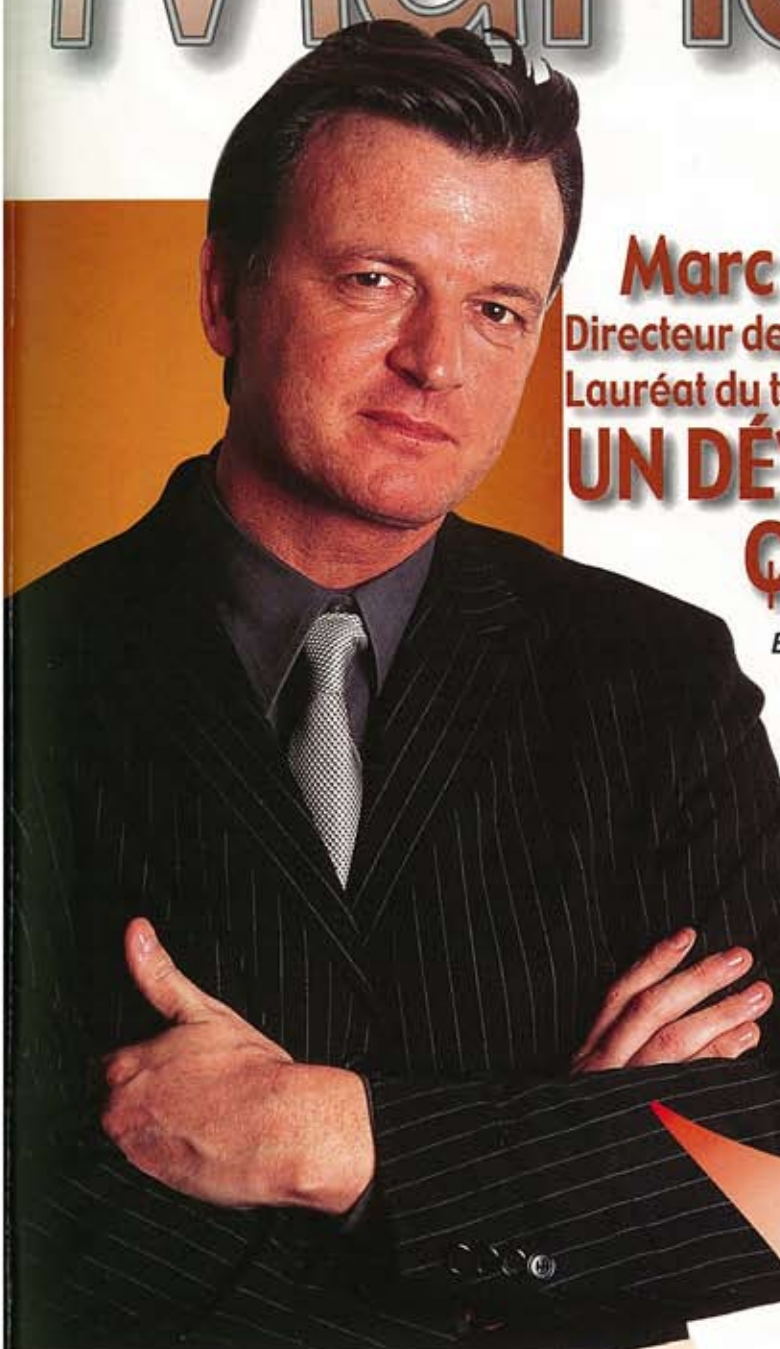


Franchise Manager



Le magazine du CEDRE n°0
Bimestriel / Mars 2002 / 4 €



Marc Aublet

Directeur de réseau chez Franck Provost
Lauréat du trophée 2001 du CEDRE

UN DÉVELOPPEUR QUI DÉCOIFFE

En cinq ans, son réseau est passé de 18 salons de coiffure à plus de 300. Comment réaliser un développement aussi spectaculaire sans turn-over? Marc Aublet a su fidéliser son équipe comme les gérants de ses succursales et ses franchisés. Il nous dévoile ses méthodes de travail, quelques-uns de ses petits secrets professionnels et ne nous cache rien de son idylle avec son patron Franck Provost. Grâce à ce développement spectaculaire, leur enseigne figure désormais parmi les grands leaders de la coiffure et exporte son concept. Son développeur n'a plus droit à l'erreur. Portrait d'un manager toujours sur la brèche qui a fait ses

classes dans la marine et bourlingué avec Bernard Tapie.

« J'ai un très bon carnet d'adresses parmi les pros de l'immobilier. »



PARTENAIRES
Jérôme Gambini, IGAE
« Nous avons aménagé
140 boutiques Bouygues
en neuf mois ! »

Sept professionnels de l'aménagement de magasins se regroupent sous une enseigne commune pour proposer leurs services aux réseaux. Point fort : l'expérience d'un personnel hyperqualifié.

ENQUÊTE

Comment ils recrutent leurs franchisés

Savoir sélectionner ses partenaires reste l'une des clés de la réussite d'un réseau.

Blandine Bertignac (RIVALIS) et quatre autres développeurs précisent leurs méthodes.



ÉDITORIAL

Un nouveau magazine est né

Le CEDRE, depuis dix ans, se bat pour faire reconnaître le métier de directeur de réseau. Au travers de «Franchise Manager», je souhaite faire des directeurs de réseau et du développement, des stars du monde de la franchise et du commerce moderne. Le directeur de réseau mérite d'être reconnu, et connu parce qu'il le «vaut bien». Aujourd'hui, c'est chose faite. Il faut à présent passer à l'étape suivante : valoriser le directeur de réseau qui est la cheville ouvrière de la réussite du développement. Il manquait au CEDRE son magazine officiel, c'est chose faite, «Franchise Manager» occupe enfin ce territoire. Un peu «people», chaque numéro présentera le portrait d'un développeur décrit dans son quotidien, y compris ses moments de loisirs. Il pourra s'exprimer, les sujets ne manquent pas. L'euro va créer un formidable «booster» pour le développement d'une chaîne. Eh oui, il faut à présent satisfaire plus de 300 millions de consommateurs. «Franchise Manager» portera ses efforts sur le contenu bien sûr, mais aussi sur la qualité de ses photos et de ses reportages. Les activités du CEDRE seront mises en valeur, l'information (sans complaisance) circulera. «Franchise Manager» est un magazine libre échappant à la servilité publicitaire, qui apportera un souffle de fraîcheur dans ce secteur qui a le vent en poupe.

Distribué dans les principaux kiosques et à l'ensemble de la profession, ce magazine exigeant, tout comme l'est le métier de directeur de réseau, va représenter une nouvelle force avec laquelle il faudra compter.

Un peu satirique, souvent critique, il sera un observatoire pointilleux de l'éthique professionnelle et du respect du code de la déontologie.

J'ai fait appel pour cette mission à l'un des journalistes les plus expérimentés de cette profession, praticien depuis vingt ans, écrivain, Gérard Delteil. Il est le tout nouveau rédacteur en chef de «Franchise Manager», qu'il en soit remercié.

Olivier Gast, président du CEDRE

Sommaire

du numéro 0 de mars 2002

Enquête P.4

Le recrutement des franchisés : comment sélectionner les meilleurs. Blandine Bertignac (Rivalis), Jean-Louis Mochamps (Domino's Pizza), René Prévost (Speedy) et Emmanuel Pouset (Catena) nous livrent leurs secrets.

International P.7

Mapic 2002. Une commission de réflexion du CEDRE se penche sur l'internationalisation.

Stars P.8

Marc Aublet, Directeur de réseau chez Franck Provost
Un développeur qui décoiffe !



Flash sur l'homme qui a ouvert près de 300 salons en cinq ans.

News P.10

Le Salon de la franchise, clash chez Laser Epil, carrières, come-back.

Finances. Le retour sur investissement comme critère de retour à l'économie réelle.

Partenaires P.13

IGAE. Sept agences régionales se regroupent. Jérôme Gambini veut imposer leur image.

Management P.14

Jouer cartes sur table.

Trois questions à Alain Caron, Bricorama.

Franchise Manager

Directeur de la publication : Olivier Gast
Promotion communication : Jacques Brocard

Rédacteur en chef : Gérard Delteil

Directeur artistique : Michel Kaplin

Rédaction : Brigitte Nataf, Nicolas Lefebvre

Photos : Hervé Hughes

Conception/réalisation : Groupe mise en scène.

Franchise Manager est une publication des Editions Gast

104, avenue Raymond-Poincaré, 75116 Paris.

Tél. : 01 45 02 21 00. Fax : 01 45 02 21 02.

Site web : www.le-cedre.org

Photogravure : PLB Communication

Impression : Artésienne 62802 Liévin

N° de commission paritaire en cours.

Abonnement : 280 F/ 5 numéros.

Ce numéro a été tiré à 2 000 exemplaires.

Le recrutement des franchisés Comment sélectionner les meilleurs

Brigitte NATAF

Recruter
est un art difficile : pour augmenter les chances de succès, il faut multiplier les interlocuteurs, combiner procédures et intuition, et surtout, prendre son temps. Et comme un partenariat réussi doit aussi être durable, les franchiseurs misent aujourd'hui sur le choix d'une personnalité, qu'ils prendront le temps de « coacher ».



« Dans notre activité, le langage management des grands groupes n'est pas de mise. »

Blandine Bertignac

« La première chose que j'observe, c'est le langage, explique Blandine Bertignac, responsable du développement de la franchise Rivalis. Quand le candidat se présente et explique son projet, je me demande toujours comment il saura se faire comprendre d'un artisan en bleu de travail, c'est-à-dire de l'un de nos clients. Dans notre activité, le langage "management" des grands groupes n'est pas de mise. » Pour cette enseigne de conseil tournée vers les TPE, qui prévoit de se développer largement en 2002, la sélection et le recrutement des candidats sont devenus un enjeu de

taille. Entre procédures et entretiens, une savante alchimie s'opère sous l'égide d'un jury composé de trois personnes : outre la responsable du développement, le concepteur de la franchise, Henri Baldant, et son fils Damien participent aux sélections. C'est en croisant leurs observations qu'ils parviennent à un premier portrait des personnes rencontrées.

NOTRE PREMIER CRITÈRE : LA MOTIVATION

Cette approche collective de la sélection semble devenue une constante parmi les franchiseurs. Suivant la professionnalisation des méthodes de recrutement dans les grandes entreprises, les grandes enseignes ont développé des parcours de sélection combinant questionnaires écrits et entretiens, rencontres successives, stages de terrain et formations, un processus parfois très long qui ne sera réellement clos qu'à la signature finale du contrat. « Notre premier critère, c'est la motivation, et elle ne s'évalue bien que dans le temps. En moyenne, il faut dix-huit mois pour aboutir », note Emmanuel Poussot, chargé d'expansion des enseignes Catena et Bricogite.

Le temps et les échanges d'idées avec des multiples interlocuteurs sont aussi la clé de la sélection chez Domino's Pizza. Dans cette enseigne à forte personnalité, il s'agit autant de devenir patron d'un magasin de restauration que d'adhérer à un système de management original et complet, où la performance est recherchée et encouragée « à l'américaine », à tous les niveaux de responsabilité. « Il nous faut des gens passionnés autant par le métier que par le développement de leur chiffre d'affaires », explique Jean-Louis Mochamps, le directeur du développement. Autre signe des temps, la sélection des candidats, si elle s'étire dans le temps, se place sous les auspices du partenariat, on dirait

presque du «coaching». Si les compétences nécessaires sont parfaitement définies, c'est au final la volonté du candidat, sa capacité d'évaluer ses faiblesses et d'y remédier, qui feront la différence.

«Nous avons recruté des gens qui avaient un parcours difficile et pas forcément toutes les compétences au départ... mais en pariant sur leur personnalité, raconte Blandine

Bertignac. Aujourd'hui, ils sont parmi les meilleurs de notre réseau.»

La personnalité : un paramètre essentiel pour lequel Speedy s'est entouré de procédures sophistiquées. Les multiples entretiens et les stages sont complétés par des tests d'aptitude et de personnalité. La chaîne propose des formations, des aides, un parrainage d'un franchisé du réseau... Mais, explique René

Prévost, le directeur de la franchise «en réalité, quand un candidat rentre dans mon bureau, je sais au bout de quelques minutes s'il possède le charisme qui va nous donner envie de poursuivre. Un type qui me séduit séduira aussi les autres, ses employés, ses clients, les membres du réseau avec lesquels il sera en contact. Cela reste pour moi le premier critère».

4 CHASSEURS DE TÊTES livrent leurs secrets

✦ **Jean-Louis Mochamps, directeur du développement Domino's Pizza.** Un plus évident, c'est d'avoir une expé-



seurs qui vont placer une animatrice salariée sur le lieu de vente, et là, l'aspect essentiel est de réussir le bon montage. Le recrutement de la responsable du point de vente viendra plus tard. D'un autre côté, nous avons une majorité de femmes qui veulent ouvrir un magasin pour le développer elle-mêmes. Là, le profil est assez ciblé : ce sont des femmes à l'image de notre clientèle, qui ont entre 30 et 50 ans, et qui doivent avant tout bien connaître leur métier, c'est-à-dire le commerce. Ce sont avant tout d'excellentes commerçantes, bonnes vendeuses, bonnes animatrices de leur équipe, avec un sens aigu du relationnel. Quand on est du métier, c'est une aptitude que l'on peut détecter et vérifier lors des entretiens, et, bien sûr, je rencontre toujours les futures franchisées à la fin du processus de sélection. Je ne demande pas à rencontrer leur conjoint, mais en général, c'est plutôt le conjoint qui demande à nous rencontrer...

✦ **René Prévost, directeur de la franchise Speedy.** Notre sélection marche sur un système de «feu vert», «feu rouge». Pour moi, les quatre critères essentiels sont l'argent, la passion pour ce métier de direction de centre, les stages, qui sont de bons révélateurs, et la volonté d'y arriver. Le reste, ce sont effectivement des plus et des moins que l'on peut essayer de corriger ou d'améliorer. Nos

critères sont très rigoureux, nous ne cédon pas sur la qualité d'un emplacement par exemple, parce que nous pensons qu'un jour, être, il y aura une revente. Quand nous croyons à un futur franchisé, nous lui proposons beaucoup de formations au management d'équipe, à l'organisation de réunions, etc, mais il est évident qu'il doit posséder en propre l'autorité et le charisme. Dans un centre Speedy, il lui faudra traiter avec des équipes de mécanos qui ne sont pas toujours faciles, d'autant que les bons professionnels se sont raréfiés et qu'ils ont toute liberté de voir ailleurs s'ils ne sont pas bien encadrés... Je préfère recruter des gens dont je suis absolument sûr, plutôt que de prendre un risque si j'ai un doute. Donc, on refuse la pression au dévelop-



Chaque réseau a ses points de repères, des compétences définies comme indispensables et d'autres qui peuvent s'acquérir. Mais tous recherchent des hommes et des femmes de conviction et de métier.

pement, qui pousse à faire des choix hasardeux. En 2002, nous espérons recruter entre 10 et 15 franchisés.

✦ **Emmanuel Poussot, chargé d'expansion de Catena, Super Catena et Bricogite.**

Nous avons la même approche du recrutement pour Catena et Bricogite, même s'il s'agit de magasins de tailles très différentes, 300 à 800 m² pour Catena, plus de 1500 m² pour Bricogite. On prend toujours le temps de nouer un contact humain. Les candidats rencontrent le directeur d'enseigne et le directeur de la franchise, nous échangeons nos avis et élaborons une stratégie avec le candidat. La procédure est de présenter un dossier devant un comité d'engagement qui se tient une fois par mois, en présence du président et de tous les directeurs concernés. On examine aussi bien l'étude de marché que l'étude financière, le CV et le profil du candidat. A ce stade, on signe un pré-contrat, qui sera concrétisé huit jours avant l'ouverture du magasin. Entretemps, il peut y avoir plusieurs stages en magasin pour compléter les connaissances en bricolage ou dans d'autres domaines. A défaut d'être issu de la profession, il faut au moins avoir le virus du bricolage!

✦ **Yves Zeitoun, directeur de l'enseigne Cannelle Lingerie.** Pour nous, c'est assez simple : nous rencontrons des investis-

International Bientôt le MAPIC 2002

Comment se développer à l'international? Une commission de réflexion du CEDRE s'est penchée sur le problème. Les discussions ont été très animées. Le CEDRE et l'EMFA ont en effet créé des outils spécifiques destinés à aider les franchiseurs à exporter leurs concepts.



Olivier Gast,
président du MAPIC

Au cours de cette réunion, les participants ont dressé le bilan de leur présence au MAPIC 2001 et étudié les conditions de leur participation à l'édition 2002 de ce salon qui se tiendra à Cannes du 20 au 22 novembre prochain. En constant développement, le MAPIC a réuni en 2001 plus de 700 exposants venus de 43 pays

François Bizot,
AEC



Lara Hinton
(MAPIC) et
Marc Bourgeois,
créateur du
village de la
master-
franchise



Félix
Peckert,
co-président de
l'EMFA et Bernard
Sagon, directeur
export chez
Jacques
Dessange

Alain Caron, directeur de réseau
Bricorama



Frédéric Algan, directeur export
chez Lenôtre et Jacques Brocard, délégué
général du CEDRE

Frédérique
Lardet, directeur général Les Trois
Brasseurs (à droite) et Gérard Chapalain,
Cast Finance.



Edouard
Falguières, directeur de
réseau export chez
Physiomin.



Marc Aublet

Directeur de réseau chez Franck Provost

Lauréat du trophée 2001 du CEDRE

UN DÉVELOPPEUR QUI DÉCOIFFE

Par Gérard DELTEIL

Il voulait être marin, mais la vie en a décidé autrement. Son énergie et son dynamisme ont contribué à booster un réseau qui se retrouve maintenant au troisième rang des enseignes de coiffure. Son emploi du temps est bien chargé. Si chargé qu'il lui faut maintenant se résoudre à déléguer. Pourtant, il a su préserver des relations humaines de qualité avec chacun de ses partenaires. Ses méthodes sont au fond celles d'un grand capitaine : la coiffure a gagné ce que la marine a perdu.



Tous les samedis matins, Franck Provost en personne vient chercher Marc Aublet à son domicile, rue Marceau, au volant de sa voiture. Objectif : rencontrer les franchisés et les managers des succursales. Selon les jours, les distances et l'état de la circulation, ils réussissent à visiter six à huit salons, parfois davantage. Le 24 décembre, ils ont battu leur record et sont parvenus à sabler le champagne avec vingt patrons de salons ! Au terme de ce marathon, chacun a pu profiter d'un réveillon bien mérité. Un des principes du réseau Franck Provost, c'est en effet de considérer chaque franchisé comme un partenaire et de rester proche de lui. « Nos franchisés sont très sensibles à cette présence. Le problème, bien sûr, c'est que certains ont tendance à appeler pour un oui ou pour un non, et que je ne peux pas toujours faire face, du moins personnellement. Au début, j'avais tendance à répondre à toutes leurs demandes, depuis il m'a fallu apprendre à déléguer, sinon ma journée entière n'y

suffirait pas. Nous avons donc mis sur pied un staff, avec une équipe de quatre animateurs ;

deux pour la région parisienne, deux pour la province. Ce changement a été un peu frustrant pour certains franchisés habitués à traiter en direct avec moi. Mais je les y avais préparés, car je savais bien qu'il faudrait un jour ou l'autre couper le cordon ombilical. Mon assistante a pris le relais. Comme elle est là depuis le début, nos franchisés ne se sentent pas trop dépayés... »

Intéresser les managers

Avec 300 salons, alors qu'il en comptait 18 voici cinq ans, le réseau Franck Provost est en effet passé en première division. L'enseigne se positionne désormais parmi les grands leaders de la coiffure et n'a plus droit à l'erreur. Les méthodes artisanales et conviviales doivent faire place à une gestion structurée et pointue. Pari réussi, puisque le turn-over est très faible, aussi bien parmi les franchisés que parmi les managers des succursales et les cadres du siège. « Les managers, ce n'est pas toujours facile de les retenir, précise Marc. La coiffure est un métier où il n'y a pas de chômage, il suffit de jeter un œil sur les offres d'emploi des magazines professionnels. » Chez Franck Provost, les managers sont donc intéressés à la bonne marche de leur salon, dont ils possèdent une partie du capital. « De 2% à 49%, il n'y a pas de règle. » Certains deviendront par la suite franchisés. Une carrière logique et encourageante. Et, parmi les franchisés, certains n'hésitent pas à ouvrir plusieurs salons sous la même enseigne, tel Emmanuel Sabatini qui en a créé trois à Paris. C'est toujours un signe de santé dans un réseau.

Un triumvirat gère le réseau

Côté santé, fort heureusement Marc a la forme lui aussi, car ce développement impressionnant et bien maîtrisé se paie par un travail acharné. Sa semaine est plus proche de 60 heures que de 35. Arrivée tous les matins

LES ÉTAPES DE SA CARRIÈRE

De la marine à la coiffure... en passant par Tapie

Après son bac, en 1982, il voulait devenir officier de marine.

Le bel uniforme blanc à galons dorés, les bals, les voyages, le rêve ! Il a assez vite déchanté et changé de branche pour s'inscrire à l'Académie de commerce international de la CCIP. Il se retrouve, un peu par hasard, dans un petit réseau de franchise, L'Herbier de Provence, comme animateur des points de vente. Reprise par La Vie Claire, cette enseigne tombe dans les filets de... Bernard Tapie.

Marc va donc côtoyer le futur ministre et VIP de la Santé, avant de jeter son dévolu sur Intermède, petite enseigne de coiffure, puis de rencontrer Franck Provost au cours d'un show, voici cinq ans. Le courant passe entre les deux hommes et c'est le début d'une grande aventure.



Frank et Marc ne se quittent plus et passent leurs samedis à rencontrer leurs partenaires

pour gagner du temps. «Sauf en plein hiver, car je suis un peu frileux...»

Le Caire en trois heures

A ces responsabilités s'ajoutent maintenant celles de l'export, en plein développement. «J'ai fait récemment les Philippines, la Corée et l'Égypte.» Marc saute d'un avion à l'autre. Même pas le temps de faire un peu de tourisme. Bien souvent, il arrive le matin pour repartir le soir ou dans la nuit. «Au Caire, on

m'a organisé une visite éclair en taxi-guide : les pyramides, les bateliers du Nil, les vieux quartiers, le tout en trois heures. Frustrant évidemment, mais je n'ai pas vraiment le choix.»

Tous les espoirs sont en effet permis à l'international, où les enseignes françaises de coiffure sont très prisées.

«Heureusement, nous allons prochainement nommer un directeur de l'export.» Marc va donc à nouveau devoir déléguer. Quant à souffler, on en doute!

aux environs de 9 heures, traitement des affaires courantes jusqu'à 10 heures, puis réception des candidats – deux par jour en moyenne –, suivi d'un déjeuner d'affaires.

«C'est bien rare que je puisse déjeuner seul. Le plus souvent, je me retrouve à table en compagnie d'un franchisé de passage à Paris ou d'un fournisseur.» Marc s'intéresse en effet à tous les détails de la vie du réseau, l'élaboration des nouveaux produits par exemple : c'est lui qui a conçu un nouveau modèle de flacon de parfum très tendance... L'après-midi sera consacré, selon les cas, à des visites d'emplacement et/ou à des réunions avec les animateurs et l'ensemble du staff. Et enfin, vers 18 heures ou 19 heures, au moment où la plupart des salariés rentrent chez eux, nouvelle réunion avec Franck Provost et le gestionnaire financier pour faire le point.

Le réseau est en effet dirigé par ce «triumvirat» qui reste quotidiennement en contact. Parfois, les dernières décisions se prennent au cours d'un dîner. Au terme de cette journée bien chargée, Marc peut rentrer chez lui, rarement avant 21 heures ou 22 heures. Heureusement, son appartement n'est qu'à deux pas du siège de l'avenue Franklin-Roosevelt. Mais, quand les déplacements sont indispensables, il n'hésite pas à enfiler son casque de motard et à grimper sur un scooter

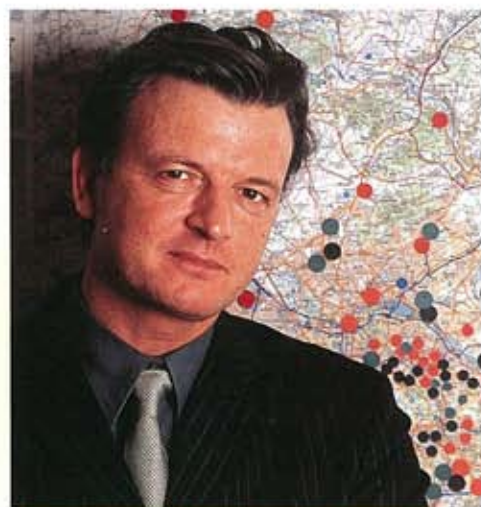
Son secret : un carnet d'adresses bien rempli

Trouver de bons emplacements, c'est le nerf de la guerre pour un développeur. «J'ai un très bon carnet d'adresses parmi les pros de l'immobilier. Quand ils ont un magasin susceptible de m'intéresser, ils me contactent immédiatement.

Je crois même, sans prétention, que je suis un des premiers sollicités. Pourquoi?

Tout simplement parce qu'ils travaillent en confiance avec moi. Ils savent qu'ils n'ont pas d'entourloupes à redouter...»

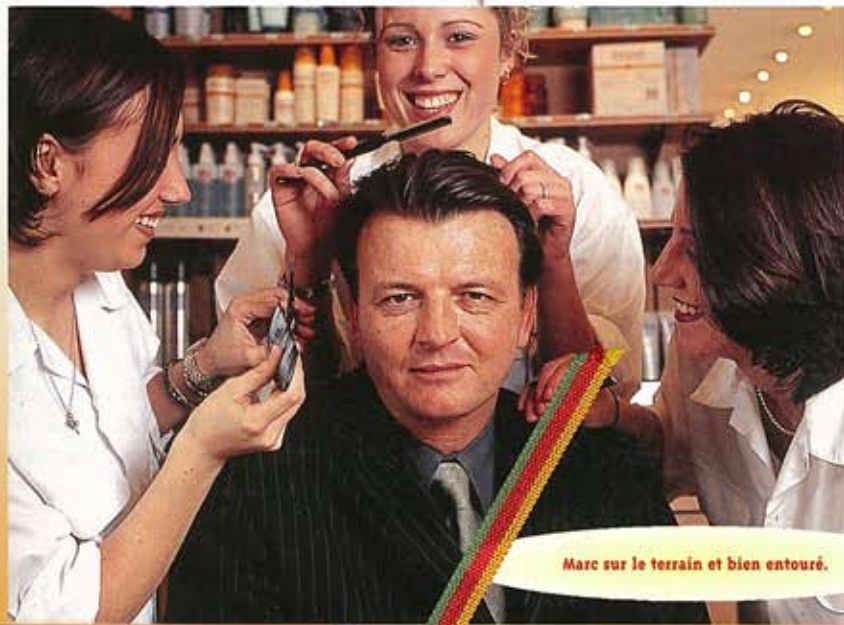
Il arrive en effet parfois que des enseignes, après un premier contact avec une agence immobilière, préfèrent traiter en direct avec le propriétaire du fonds ou du droit au bail, pour économiser la commission. «Ce n'est pas une façon d'agir intelligente, ça se retourne contre l'enseigne.» Marc visite des emplacements à vendre plusieurs fois par semaine, généralement l'après-midi. Il connaît les prix de presque toutes les meilleures rues de France et des centres commerciaux. Au débotté, il est capable de vous expliquer que les emplacements situés dans la première partie de la rue d'Antibes, à Cannes, ou dans la rue de la République, à Lyon, valent plus cher que ceux placés quelques centaines de mètres plus loin ou vice-versa.



Gagner la confiance des professionnels de l'immobilier : un atout pour trouver des emplacements et se développer plus vite.

Il retrouve sa passion de jeunesse

Dès qu'il a quelques jours de libre, Marc les passe en Bretagne, à Port Manech, à quelques encablures des Glénans. Il retrouve tous ses copains de jeunesse dans les bistros du port et embarque volontiers avec eux. Mais, même en mer, il conserve son portable allumé à portée de la main. Il a besoin d'être rassuré et de savoir qu'on peut le joindre à chaque instant.



Marc sur le terrain et bien entouré.

Rendez-vous Un salon pour recruter, mais aussi pour se montrer



Une manifestation qui s'est imposée comme la plus importante d'Europe

Incontournable pour les professionnels, le Salon de la franchise et du commerce aura lieu cette année un peu plus tôt que d'habitude : du 15 au 18 mars, au Parc des Expositions de la Porte de Versailles. Avec ses

300 stands où les visiteurs pourront rencontrer les managers de très grandes enseignes et aussi ceux de nombreux jeunes réseaux qui cherchent à prendre pied sur le marché, cette manifestation s'est imposée comme la

plus importante d'Europe. Motivation essentielle des enseignes présentes : contacter de nouveaux partenaires. L'an dernier, la plupart des exposants étaient plutôt satisfaits et affirmaient avoir pris de nombreux rendez-vous.

A R N A Q U E

le clash Laser Epil

Lancé à l'occasion du Salon de la franchise de Paris 2000 et présent aussi au salon des entrepreneurs de la même année, le réseau Laser Epil n'aura pas vécu plus de 18 mois : la durée du traitement nécessaire pour une épilation promise comme « définitive ». Cette enseigne a en effet déposé son bilan le 7 décembre dernier, laissant sur le carreau plusieurs dizaines de « concessionnaires ». Laser Epil ne se revendiquait en effet pas de la franchise mais de la « concession d'enseigne », ce qui lui servait de prétexte pour affirmer qu'elle n'était pas soumise à la loi Doubin, de sorte qu'elle ne remettait pas de DIP à ses partenaires. Or l'appareil fourni par Laser Epil s'est révélé totalement inefficace, de sorte que les concessionnaires ont dû abandonner son utilisation pour ne pas tromper leurs client(e)s. Une partie de ceux-ci viennent de se regrouper dans l'association ADALE (association des arnaqués par Laser Epil - sic) et, fait original, ils se sont associés à des client(e)s mécontent(e)s pour engager une action contre leur ex-concessionnaire.

Une affaire qui va faire du bruit et apparaît déjà comme un des plus importants scandales récents du commerce organisé. Ce clash pose aussi une fois de plus le problème de la sélection des exposants dans les salons professionnels : s'il est incontestablement très difficile pour les organisateurs de dépister des escrocs et des franchiseurs incompetents, ceux-ci ne feraient-ils pas mieux de convenir qu'ils ne sont pas en mesure de garantir le sérieux des exposants au lieu de leur apporter une caution susceptible d'induire les visiteurs en erreur ?



UN TREMPIN POUR LES START-UP DE LA FRANCHISE

« Mais, sur une vingtaine de contacts, il est rare que l'on réussisse à concrétiser plus de deux ou trois opérations », conviennent la plupart des habitués. Certains viennent aussi pour entretenir leur image de marque ou « tâter le marché ».

Les visiteurs pourront assister à treize conférences qui porteront notamment sur le DIP, le contrat de franchise et la master franchise. Ces conférences rencontrent chaque année beaucoup de succès. On regrettera cependant que la rigueur affichée ne soit pas toujours au rendez-vous pour la sélection des exposants. Le salon sera enfin l'occasion de décerner des trophées aux exposants : meilleur accueil, meilleure communication, meilleure information. Les start-up de la franchise les plus innovantes seront elles aussi récompensées. Bref, une manifestation bien rodée qui ne semble pas prête de s'essouffler en dépit de la participation relativement faible des enseignes étrangères.

➔ Bruno Hindre, directeur commercial et marketing chez Optic 2000.

Bruno Hindre vient de rejoindre l'équipe d'Optic 2000 comme directeur commercial et marketing. Ce manager de 40 ans a commencé sa carrière dans l'alimentation et la grande distribution, en particulier au sein du groupe Carrefour où il occupait le poste de directeur marketing de l'enseigne Champion. Ses responsabilités au sein de ce leader de l'optique qui regroupe 1013 points de vente en France et en Suisse concerneront aussi bien l'élaboration des opérations commerciales que la communication et le concept des magasins.

➔ Serge Suzanne, de l'Asie au vélo.

Serge Suzanne vient d'intégrer la direction du réseau Veloland, où il va gérer les achats, l'informatique et les magasins intégrés. Ce manager de 37 ans, issu de la fac de droit, a déjà beaucoup bourlingué.



Un pro du sport et du cycle

Après un passage dans le groupe Casino, il a participé à la mise en place de la production de Décathlon en Asie, puis développé le réseau de cette enseigne au Royaume-Uni. C'est donc un homme qui connaît bien le marché des articles de sport qui rejoint Veloland.

➔ Jean-Pierre Boudier parie sur le web.

Le patron de Troc de l'île croit aux e-commerces. Contrairement aux réseaux qui utilisent un unique site « fourre-tout » servant à la fois à la vente et au recrutement, J.-P. Boudier s'est donné les moyens de ses ambitions : deux sites différents, l'un pour vendre : www.troc.com, l'autre pour présenter son réseau et contacter de nouveaux partenaires : www.trocdelille.fr. Très conviviaux, ces deux sites se classent parmi les meilleurs de leurs catégories.

Come-back Cafés et croissants

Parmi les enseignes qui avaient mis la franchise en sommeil, en voici qui font un come-back remarqué :

Maxi Livres : créée en 1979 par deux pros du livre, cette enseigne connaissait un développement très rapide, entraînait au second marché, puis déposait son bilan en 1997 à la suite de diverses erreurs de gestion. Repris par le groupe Omnium, le réseau compte aujourd'hui 134 magasins, dont 15 en franchise et 11 à l'étranger. Maxi Livres recrute à nouveau, mais propose une formule plus proche de la commission affiliation que de la franchise traditionnelle : l'enseigne sera propriétaire du stock.

La Croissanterie : C'est Pascale Poinard qui préside maintenant au développement de cette enseigne lancée en 1977, après avoir occupé des responsabilités équivalentes chez Hippopotamus, Campanile et

plus récemment chez Segafredo Zanetti. Elle convient que les concurrents sont désormais plus nombreux sur le marché de la restauration rapide, mais estime que son concept est bien en adéquation avec la demande des franchisés et des consommateurs. « Nos magasins sont plus grands : nous sommes passés de 50 m² à 100-120 m², de sorte que l'offre de produits est beaucoup plus importante. » Pascale affiche des objectifs ambitieux : 60 nouvelles succursales dans les cinq années à venir et quatre à six nouveaux franchisés par an.



Pascale Poinard affiche ses ambitions : 60 nouveaux points de vente.

Plan com Goldy en quadri

Goldy les montres, qui avait surtout misé sur ses succursales, revient à la franchise et a lancé une grande campagne de pub avec des pleines pages quadri dans des magazines comme Match et VSD... « Nous avons un peu modifié notre

concept, précise Bernard Grégoire. Nous nous positionnons sur la montre de milieu de gamme, avec des produits de 15 à 380 €. Nous avons abandonné la montre de luxe : certains magasins subissaient un braquage par an ! »



F I N A N C E

Le « retour sur investissement » comme critère de retour à l'économie réelle

Dans un contexte boursier très sensible aux moindres aléas de conjoncture et plutôt morose en ce début d'année sur fond de mauvaises affaires, voire de scandales financiers, comme en témoigne le dossier

Enron aux Etats-Unis, la confiance des investisseurs est ébranlée. Les petits porteurs se sentent floués par les décideurs et même les experts, et ce parmi les plus prestigieux – voire Arthur Andersen –, ne seraient-ils plus tout à fait dignes de confiance ?

De la virtualité des profits Internet, au retour à l'économie réelle, le dégonflage de la bulle spéculative a été sévère et la poursuite d'un climat d'incertitude renvoie les investisseurs et leurs capitaux à la recherche de solutions plus rassurantes.

L'économie en général a besoin de la Bourse s'agissant d'un vecteur international de drainage de fonds permettant de financer les grandes entreprises. A ce titre, la situation actuelle ne réunit plus les conditions favorables. Cependant, entreprise par entreprise, l'économie réelle ne se porte pas si mal, et nos PME françaises jouissent encore d'une situation de marché local relativement protégée en fonction de leur secteur d'activité.

Le risque d'entreprise à l'essence même de la création de valeur ne peut jamais être totalement écarté, mais il est rendu mieux maîtrisable et plus conforme aux lois de la gravité économique lorsque l'investissement est réalisé en direct dans l'entreprise, sans devoir en passer par les anticipations plus ou moins rationnelles des marchés financiers.

Alors sur quel argument et quelle différence se fonde le choix d'investissement ? Le retour à l'économie réelle s'établit tout simplement sur la logique du retour sur capital investi (ROI).

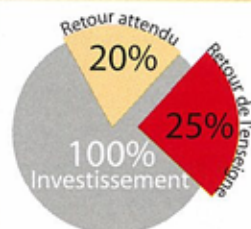
Dans le secteur des entreprises en réseaux, nous sommes régulièrement amenés à envisager, dès la création de l'entreprise ou en révision des plans de croissance des enseignes déjà développées, le ROI.

Il s'agit d'appréhender le temps dans lequel l'investisseur va récupérer sa mise de départ (équilibre du projet) et de façon complémentaire la rémunération du capital investi sur la durée du business-plan envisagé. Dans ces conditions et sous les réserves habituelles de contrôle du savoir-faire du franchiseur, du savoir-développer et animer son réseau, le retour sur investissement est rendu mesurable et contrôlable à la fin de chaque exercice. D'après les standards internationaux, le ROI à attendre d'un investissement devrait être de 20% et un candidat à la franchise devrait vérifier que les performances de l'enseigne qu'il a sélectionnée correspondent à cette norme.

En conséquence, Messieurs les développeurs, assurez-vous aussi que le concept que vous vendez assure à l'investisseur au moins un ROI de 20%, sans quoi vous n'arriverez pas aux 100 franchises en trois ans.

Ainsi pour un investissement de 100, si le retour généralement attendu est de 20, et que le retour calculé sur l'enseigne est de 25, alors l'investissement est considéré comme attractif.

A cet égard, la franchise garde le vent en poupe car l'investisseur préfère un retour réel sur un concept visible à un profit virtuel sur un investissement en bourse.



Gérard CHAPALAIN
Consultant-Financier GAST FINANCE

Jérôme Gambini

IGAE, un agencement bien agencé !

L'IGAE parie sur la qualité pour s'imposer sur le marché de l'agencement. Zoom sur un réseau qui regroupe sept grands pros régionaux et rencontre avec Jérôme Gambini, l'homme chargé d'imposer l'image de ces agencements dynamiques.



Si vous entrez chez André, Optic 2000 ou même dans le hall... de l'aéroport Toulouse-Blagnac, vous évoluez peut-être dans un décor conçu par l'IGAE. L'histoire de cette SARL commence il y a une douzaine d'années, lorsque sept entreprises spécialisées dans l'agencement de magasins décident de se regrouper. Chacune a déjà acquis une certaine notoriété dans sa région, mais désormais leur objectif est de s'affirmer sur le plan national en tant qu'interlocuteur unique. « Nous prenons en charge tous les corps d'états, et nous réalisons les projets de A à Z dans un délai record, affirme Jérôme Gambini, porte-parole de l'IGAE. L'année dernière, nous avons réalisé 142 magasins de Bouygues Télécom en neuf mois. Personne ne sait faire mieux en France ! »

L'AMOUR DU MÉTIER

En octobre 2000, l'IGAE adoptait une charte de déontologie et de qualité, preuve de son intérêt pour le travail effectué dans les règles de l'art. Principal atout : la synergie des compétences entre les entreprises du groupe. Pour tous les chantiers importants,



« Nous ne sommes pas les moins chers mais nous sommes les meilleurs. »

l'IGAE nomme un chef de projet et forme une équipe spécialisée sur le concept de chaque chaîne de magasins. « Cette politique nous différencie de nos concurrents, même des meilleurs », souligne Jérôme Gambini. S'il reconnaît que son entreprise est chère, il estime « être plus concurrentiel là où il y a de la technicité ». En effet, l'IGAE compte près de 300 salariés à temps complet, dont 150 compagnons pour qui, à en croire Jérôme Gambini, « l'amour du travail est essentiel ». Et, s'il est vrai que cette SARL compte aussi 120 sous-traitants, elle joue la carte de la fidélisation de ses partenaires : « Ce sont tous des gens de confiance, avec qui on travaille depuis des années. »

Nicolas LEFEBVRE

Philippe Peyrard, Atol.

« Un partenaire à part entière »

Si l'opticien Atol travaille avec l'IGAE depuis 1995, c'est avant tout pour sa formule « clé en main », explique Philippe Peyrard, directeur général. « Au départ, c'est un concours de circonstances qui nous a amenés à travailler ensemble. Aujourd'hui, nous apprécions que l'IGAE nous aide à faire évoluer notre concept. C'est un partenaire à part entière de notre réseau qui assure le suivi de son travail. Et pour nous, avec 300 magasins répartis dans tout le pays, c'est très important de collaborer avec un interlocuteur unique. »

IGAE en bref

- SARL qui regroupe sept entreprises implantées à Mérignac, Fezensac, Metz, Saint-Nabord, Beauvais, Saint-Etienne, Parthenay.
- 300 salariés dont 150 compagnons et un bureau d'études de 60 personnes.
- Chiffre d'affaires annuel : 200 millions de francs. 50 à 70 % du chiffre d'affaires réalisé avec des réseaux, franchises et succursales.
- Coût de l'aménagement au m² : 380 à 6 100 €. 250 à 400 chantiers par an.
- Durée d'un chantier : deux jours à six mois.
- Site web : <http://www.igae-agencement.com>

Jouer cartes sur table

3 questions à Alain Caron, BRICORAMA



Alain Caron gère le développement d'une des plus grandes enseignes de bricolage. Ses conceptions de la franchise et de ses relations avec ses partenaires sont très strictes.

1 Qu'est-ce qui distingue votre enseigne de ses concurrentes ?

D'abord, les dimensions de nos magasins, qui sont plus grands que la plupart de ceux de Catena ou de Mr Bricolage, pour ne citer que ces enseignes : leurs surfaces se situent entre 3 000 et 5 000 m², ce qui nous permet de référencer 45 000 articles dans un point de vente. Néanmoins, cette surface moyenne demeure

2 Les franchisés n'ont aucune possibilité de contester vos décisions ?

Aucune ! Chez nous, le menu est le même pour tout le monde. Le marché évolue trop vite pour nous laisser le temps de discuter inutilement. Par exemple, lorsque nous avons décidé de lancer un système de cartes de fidélité, il a pu être rapidement mis en place dans tous les points de vente. C'est un système de

carte à puces, qui sert aussi de carte de paiement et comptabilise des points donnant droit à des chèques-cadeaux. Elle peut être utilisée dans tous les points du réseau. Imaginez le gâchis si certains n'en voulaient pas ou si chacun entendait accommoder le système à sa sauce personnelle.

3 Quand vous recrutez un franchisé, vous l'informez de ce mode de fonctionnement ?

Bien entendu ! Nous jouons cartes sur table, sans démagogie. Le recrutement coopératif et associatif est dépassé : tous les réseaux qui ont démarré de cette façon évoluent vers des méthodes de fonctionnement plus strictes... et plus efficaces. Nos performances montrent que nous sommes sur la bonne voie : 6 % de progression de notre chiffre d'affaires à surface égale, alors que le marché n'a progressé que de 4 %.

A D I R E D ' E X P E R T

Divergences au sein de la cour d'appel

Deux chambres de la cour d'appel de Paris ont jugé deux contentieux en franchise à l'encontre d'un même franchiseur. Elles ont rendu le même mois, deux décisions faisant apparaître des divergences d'interprétation sur l'analyse du marché local et le compte d'exploitation prévisionnel. Dans deux espèces similaires, des franchisés avaient assigné le franchiseur soutenant que sa responsabilité était engagée pour leur avoir communiqué des informations sur l'état du marché local et des prévisions de chiffre d'affaires erronées. La 5^e chambre B a jugé que le document d'information pré-contractuelle satisfaisait aux exigences légales. La loi Doubin

ne met pas à la charge du franchiseur l'obligation d'établir une étude de marché, mais seulement de fournir au franchisé des informations sincères pour qu'il s'engage en connaissance de cause. S'agissant du compte d'exploitation prévisionnel, la cour a rappelé que le franchiseur n'est pas tenu d'établir un compte d'exploitation prévisionnel. S'il le fait, sa responsabilité ne peut être engagée que si les prévisions sont grossièrement erronées ou établies dans le but de tromper le franchisé sur la rentabilité de l'entreprise. Un écart, même important, entre les prévisions et les résultats effectifs, ne constitue pas à lui seul la preuve de l'insincérité, de l'inexactitude grossière ou de l'irréalisme des prévisions. Elle a enfin reconnu la

pertinence de la comparaison des chiffres d'affaires réalisés dans des villes d'égale importance : cela suffisait à démontrer que les prévisions n'étaient pas hors d'atteinte. La 3^e chambre C se montre plus sévère dans son interprétation de l'état du marché local et du compte d'exploitation prévisionnel. Elle a jugé que l'état du marché local établi par le franchiseur était incomplet, car il omettait d'évoquer ses perspectives de développement. S'agissant du compte d'exploitation prévisionnel, elle reconnaît que celui-ci est fourni à titre indicatif mais semble cependant vouloir imposer certaines obligations au franchiseur. Celui-ci avait établi des prévisions à partir des résultats réalisés par des franchisés dans des villes

d'égale importance. La cour a considéré que cet élément n'était pas pertinent. Le franchiseur aurait dû transmettre un tableau de ces prévisions et chiffres d'affaires réalisés. Ce faisant, elle a une interprétation pour le moins stricte de la loi Doubin. Il est donc nécessaire d'attirer l'attention des franchiseurs sur la nécessité de suivre nos recommandations et de mettre en place les procédures d'analyse du marché local, et notamment la méthode «zooming the market» qui permet d'analyser le potentiel d'implantation d'un futur franchisé sur le marché considéré.

Cour d'appel Paris, Jeff de Bruges
3^e C, 18 janvier 2002 / 5^e B, 31 janvier 2002
(Les arrêts sont à votre disposition sur simple demande).
Catherine Kalopissis, avocat à la Cour.
Cabinet GAST.