

# FRANCHISE manager

L'Officiel du CEDRE n°10 • septembre 2006

**QUESTION DU MOMENT** Explosion des salons & outils de recrutement de Franchisés

**FOCUS** Dan Suissa, comment avez-vous fait pour... créer et développer Soleil Sucré ?

## **PHILIPPE MAUREL**

Président-Directeur Général  
du Bouquet Nantais

**UN BÂTISSEUR  
D'ENTREPRISES SEREIN**

## TOP FRANCHISE TOP SUCCÈS

EASYFAIRS, EASY FRANCHISE !

“ Le monde bouge, le marché aussi, le succès de la Franchise en tant que Business model devient une vraie référence dans le monde de la distribution et de la P.M.E.

Bravo pour l'initiative de la CCI de Marseille, qui a créé TOP FRANCHISE. Un seul salon parisien, FRANCHISE EXPO, trop cher, trop unique ne suffit plus à satisfaire la demande. Il faut aller vers le candidat franchisé en région. Il faut décentraliser les salons de la franchise à l'instar de l'Angleterre, de l'Espagne ou même de l'Italie. TOP FRANCHISE Marseille a connu pour sa 3<sup>ème</sup> édition un vrai succès. Plus de 100 franchiseurs, beaucoup de jeunes réseaux, une très bonne organisation.

La CCI a enregistré plus de 200 franchiseurs pour son édition 2006. Le CEDRE était présent.

Par ailleurs, on espère que les easyFairs Franchise suivront cette évolution et que les sites tels que l'Observatoire de la Franchise continueront leur forte progression. Il ne faut pas négliger la "low cost attitude" ”

Olivier Gast  
Président du CEDRE

## SOMMAIRE

NUMERO 10 • SEPTEMBRE 2006

### STARS ..... P.4

Philippe Maurel,  
Président-Directeur Général Bouquet Nantais

### VIE DU CÈDRE ..... P.8

- Dîners-Débats :
- Pour ou contre les solidaristes
- Comment négocier la cession d'un réseau de franchise ?
- 6<sup>e</sup> Congrès de la Franchise et des Directeurs de Réseau 2005 • 13<sup>e</sup> Trophée du CEDRE

### QUESTION DU MOMENT ..... P.14

Explosion des salons & outils de recrutement de franchisés

### MASTER FRANCHISE ..... P.16

- L'actualité internationale
- Le village de la Master Franchise du CEDRE au Salon de la Franchise à Pékin

### LIBRE OPINION ..... P.18

### FOCUS ..... P.19

Comment avez-vous fait pour... Dan Suissa

### NEWS ..... P.20

L'actualité des réseaux

### PARTENAIRES ..... P.26

Le capital humain comme contribution essentielle au développement de la franchise

### À DIRE D'EXPERT ..... P.28

Comment vous préparer à l'audit juridique de votre réseau par un investisseur ?

### DÉONTOLOGIE ..... P.30

Prodim-Carrefour : le leader épinglé

FRANCHISE  
manager

Direction de la publication : FWA

Directrice de la rédaction : Karine Verslype

Rédaction : Laurence Cousin, Michel Delmas, Gérard Deltel,

Olivia Gast, Nicolas Lefebvre

Conception / Coordination / Réalisation : Karine Verslype

Franchise Manager est une publication de Franchise World Alert,

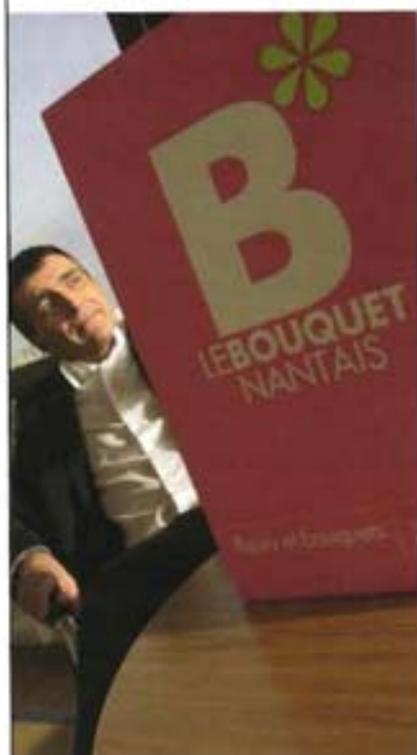
SARL au capital de 8000€ - 4, rue Galvani 75017 Paris

Tél. : 01 45 03 18 88 - Fax : 01 45 03 21 03 - Web : www.franchiseland.com

ISSN : 1751-9343 - Impression : SPEI - 54429 Pulnoy - Tirage : 5 000 exemplaires

# UN BÂTISSEUR D'ENTREPRISE SEREIN

*Il a contribué au rachat de l'entreprise qui lui a offert son premier emploi. Il a créé de nouvelles entreprises et se retrouve, avec Jean-Louis Revel, directeur du groupe international ONIXIA présidé par Bertrand Reiffers. Ensemble, ils ont racheté Le Bouquet Nantais... Tout cela n'a rien d'exceptionnel pour Philippe Maurel. Ce qu'il souhaite, c'est construire des projets dans la bonne humeur.*



**C**'est en faisant « leurs courses » sur internet que Philippe Maurel et ses associés sont tombés sur Le Bouquet Nantais. Avec les deux autres dirigeants d'Onixa, ils cherchaient en effet à diversifier

les activités de leur groupe. Ils ont donc cherché sur Internet une société à vendre. Le Bouquet Nantais l'était. Les dirigeants d'Onixa l'ont adopté et acheté. Philippe Maurel en a pris la tête. Cela a eu lieu en janvier 2004.



## Chiffres-clé

### → ENSEIGNE

- CA consolidé en 2004 : 6 millions d'€
- CA prévisionnel 2007 à 2008 : 15 millions d'€
- Nombre de boutiques, fin 2005 : 10 dont 9 en propre
- Perspectives 2006 : 10 franchisés, une unité en propre
- Perspectives à long terme : 120 franchisés, 15 unités en propre

### → FRANCHISE

- CA prévisionnel : 600 000 € HT / an
- Droit d'entrée, y compris la formation : 20 000 € HT
- Surface d'une unité : 120 à 200 m<sup>2</sup>
- Emplacement : périphérie de ville de plus de 30 000 habitants

Vingt années plus tôt, Philippe Maurel décroche son premier emploi dans la société MCS International. Cette petite entreprise fait du négoce de matières plastiques. A 25 ans, Philippe Maurel est propulsé responsable commercial de zone. Il a l'Afrique pour territoire, à lui tout seul.

Avec le directeur de l'entreprise, Jean-Louis Revel, il racheta MCS International à son fondateur au moyen d'un crédit vendeur. Ensuite, ils se sont rapprochés du dirigeant de Technicaps, Bertrand Reiffers. Ensemble Philippe Maurel, Jean-Louis Revel et Bertrand Reiffers ont formé la holding Onixa. Ils détiennent l'intégralité du capital, et ce depuis 1990. Cette holding regroupe diverses activités : l'achat et la revente de matières plastiques, la fabrication d'objets en plastique, ainsi que la production de capsules de bouteilles de parfums et de produits cosmétiques. Plusieurs usines sont installées en France, à Orléans et au Mans. Dans l'une d'elles est élaborée et fabriquée une gamme de couverts, verres et plateaux jetables utilisés par les compagnies aériennes. La dernière gamme a été conçue par le designer Philippe Starck.

« Onixa est une holding industrielle et commerciale, pas un groupe financier comme cela a été dit. Nous nous préoccupons de développer nos sociétés et sommes opérationnels », explique Philippe Maurel.

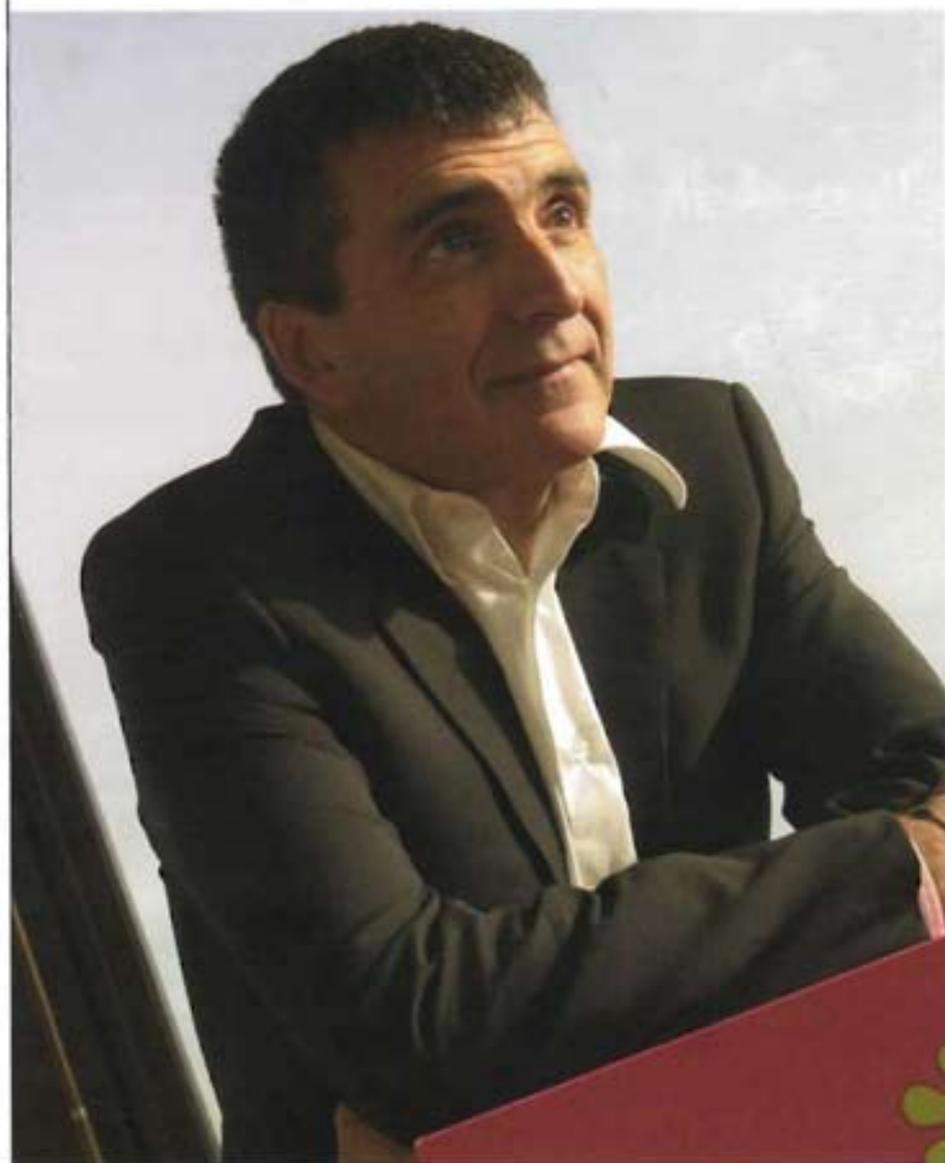
Aujourd'hui, Onixa réalise un chiffre d'affaires d'environ 100 millions d'euros et compte 300 salariés, essentiellement constitué par le personnel des usines. La société de négoce international regroupe une trentaine de personnes dont une moitié est basée à Paris et l'autre répartie dans le monde : en Angleterre, dans plusieurs pays d'Afrique, en Russie et en Inde.

## Un marché en pleine éclosion !

Pourquoi un tel groupe s'est-il offert le Bouquet Nantais ? « Avec mes associés nous cherchions une activité franco-française, pour changer de notre domaine international. Le Bouquet Nantais était à vendre. Nous avons donc étudié le marché de la fleur. Il nous a semblé porteur et de surcroît assez peu structuré. Donc nous l'avons racheté ». Selon Philippe Maurel, il existe trois vrais réseaux de franchise dans la fleur. Ils totalisent près de 400 boutiques, sur quelques 10 000 fleuristes indépendants. Il reste suffisamment de place pour que le Bouquet Nantais se développe et atteigne 120 boutiques à terme. Quand Onixa a repris le Bouquet Nantais, l'enseigne comptait quelques magasins dans la périphérie de Nantes. Depuis, de nouveaux

magasins en propre ont été ouverts dont un à Rennes et deux à Vannes. Aujourd'hui, l'enseigne compte 9 unités en propre. Conseillée par Me O. Gast, elle a inauguré sa première unité franchisée dans la périphérie de Nantes. Philippe Maurel table sur l'ouverture de dix unités franchisées au cours de l'année 2006.





### En réseau et en ligne...

Philippe Maurel n'a aucune expérience de la Franchise et pourtant ce mode de distribution semblait aller de soi. Se développer en propre demande des moyens financiers importants. Avec la franchise, les moyens nécessaires sont un peu moins importants et surtout cela permet de développer un réseau plus rapidement. En outre, la franchise permet de s'adjoindre de multiples expériences différentes. Chaque franchisé va apporter à l'enseigne son savoir, sa sensibilité et sa personnalité.

S'il a tenu à relooker le logo de l'enseigne, les boutiques et le concept, Philippe Maurel a gardé le nom : Le Bouquet Nantais. Il apporte une authenticité et des racines à l'enseigne. « Ce nom passe très bien auprès des quelques clients américains et belges que nous comptons déjà. »

Il convient de dire ici que Le Bouquet Nantais ne va pas se développer uniquement au travers d'un réseau de franchise. L'enseigne s'est déjà positionnée sur le créneau de la vente sur Internet et de la vente à distance. Elle fait même partie des leaders de ce domaine.

La troisième voie de développement que veut exploiter Philippe Maurel est l'approvisionnement des magasins de la grande distribution au niveau régional. Pour faire face à un flux d'affaires plus grand qu'il ne l'est aujourd'hui, Le Bouquet Nantais dispose d'une plate-forme d'achat de fleurs en Hollande. « Cela nous permet d'avoir des fleurs fraîches à un tarif très compétitif. » Les fleurs sont acheminées par la flotte de camions de l'enseigne dans « l'usine » où les fleuristes transforment les fleurs en bouquets. Ceux-ci sont

Les unités en propre réalisent un chiffre d'affaires de 500 à 800 000 euros. Onixa est le principal actionnaire du Bouquet Nantais, avec 80% de participation à son capital. La société n'est pas la seule propriétaire cependant. Le directeur des achats, Walter Swets, possède 10% des parts de l'enseigne. Il les détenait déjà avant le rachat du Bouquet Nantais par Onixa. Il est resté dans la nouvelle équipe. Ce qui permet à l'enseigne d'avoir un approvisionnement en fleurs en provenance directe de la Hollande, pays du directeur des achats.

Pascal Vezinet, possède également 10% des parts du Bouquet Nantais. C'est avec lui que Philippe Maurel a étudié le marché et constitué la nouvelle équipe de direction du Bouquet Nantais. Pascal Vezinet a été franchisé dans différentes enseignes, dont une spécialisée

dans la fleur. Il a été confronté aux problèmes quotidiens de la Franchise. Il a mis en œuvre son expérience au profit du Bouquet Nantais. Avec Philippe Maurel, il a recruté Eric Mousset qui assure la direction générale de la franchise.

« L'équipe que nous avons formé en deux ans est jeune, dynamique et motivée. Elle est prête à développer un réseau de franchise », remarque Philippe Maurel. Pour lui, il est primordial qu'à tous les échelons de la société chaque personne aime son métier et puisse travailler dans la sérénité. Lui-même est très sensible à l'ambiance dans le groupe et le souhaite de bonne humeur, en permanence.

### Le Bouquet Nantais soutient Adicare

Fondée par le Professeur Cabrol, Adicare est une association de recherche qui œuvre pour la prévention, le diagnostic et le traitement des maladies cardio-vasculaires. Deux années de suite, Le Bouquet Nantais a soutenu l'association en reversant 5 € pour toute commande d'un bouquet de 28 €, passée sur le site internet de l'enseigne. Les fonds de cette opération appelée « Un cœur en Or » ont ensuite été reversés à l'association.



s'établit entre chaque franchisé et le franchiseur. Cette relation équilibrée repose sur l'intérêt que trouvent les deux parties à s'entendre. N'était-ce pas le rôle de la franchise que de mettre en commun les compétences des hommes ?

C'est en tout cas l'objectif de Philippe Maurel. Il a exercé et continue d'exercer plusieurs métiers, ceux du négoce international ; il sera désormais également fleuriste. « Toucher à plusieurs métiers oblige à réfléchir. Ce qui me servira, pour mener à bien le développement du Bouquet Nantais,

à partir de là, les limites des relations qui peuvent se nouer. »

Le parcours du PDG du Bouquet Nantais est caractérisé par sa dimension internationale. Il a appris à travailler très tôt avec différentes cultures. C'est pourquoi, il a aujourd'hui une très bonne connaissance de la communauté libanaise et indienne. Le représentant à Londres de Onixa est Indien.

Philippe Maurel est toujours amené à se déplacer. Il continue de parcourir l'Afrique, mais se rend aussi dans les pays de l'Est et au Moyen-Orient.

Cela a sans doute nourri son goût du voyage. Car quand il ne travaille pas, il aime voyager. Dernièrement il est allé en République dominicaine et au Brésil. A une époque où la mer était calme et reposante, ce qu'il apprécie par dessus tout ! Cela lui laisse le loisir de se baigner et de faire de la plongée sous-marine.

Par ailleurs, notre bâtisseur d'entreprises privilégie le cinéma d'action pour se détendre, la presse pour nourrir sa curiosité et le jogging, une à deux fois par semaine, pour entretenir sa forme. Avec Le Bouquet Nantais, Philippe Maurel s'est lancé dans une nouvelle aventure... Il nous propose de faire voyager nos émotions.

Laurence Cousin

livrés aux clients internautes, moins de 24 heures après leur commande, ou aux boutiques du réseau. Le Bouquet Nantais ne recrute pas forcément des fleuristes comme franchisé car il possède un savoir-faire dans la confection des bouquets qu'il livre prêts à vendre à ses magasins. La force de l'enseigne est de pouvoir assurer une livraison en Europe aussi bien qu'aux Etats-Unis et au Canada en 24h. Les internautes ont le choix entre 28 bouquets différents, les clients de boutiques 34, le premier prix d'un bouquet se situant aux alentours de 20 euros. Pour autant, Le Bouquet Nantais est positionné sur un créneau haut de gamme.

### Un bouquet varié d'activités !

Ce qui intéressait Philippe Maurel dans la reprise de l'enseigne nantaise c'est de construire un nouveau projet. « Je n'ai jamais eu de plan de carrière, ni d'idée préconçue sur l'avenir. Depuis que je travaille, je ne sais pas de quoi vont être faites les cinq années qui suivent. J'aime la souplesse. Ce qui m'intéresse c'est de construire et de faire aboutir un projet. Pour Le Bouquet Nantais, je vois les choses de la même façon. » Selon Philippe Maurel en effet, tout est mis en œuvre pour qu'une relation équilibrée

c'est ce que j'ai appris sur mes différents partenaires. Qu'ils soient mes clients ou mes fournisseurs, ils ont chacun une stratégie. Il convient de la comprendre au plus vite, pour intégrer leurs contraintes et impératifs et déterminer



# POUR OU CONTRE LES SOLIDARISTES ?

Jamais un dîner-débat n'avait autant suscité de passions. Une salle comble, des esprits échaudés avant même que l'on ait achevé le cocktail de bienvenue au Cabinet Gast avenue Raymond Poincaré : L'air électrisé respirait la polémique.

Une fois tous à table, Maître Olivier GAST brossa un tableau du champ de bataille, avant de laisser les représentants des deux camps s'affronter :

- Dans le camp des Solidaristes, l'éminent professeur de Droit Christophe JAMIN (professeur à l'Institut d'Etudes Politiques de Paris et à l'E.N.A.) et Maître Serge MERESSE, avocat des franchisés;
- Dans le camp des Volontaristes, le non moins éminent professeur agrégé Laurent LEVENEUR (Assas-Paris II) et le cabinet GAST (pour ne pas citer l'ensemble des directeurs de réseaux présents dans la salle...)

Qu'en est-il de ces deux thèses ? Voici un petit aperçu des idées abordées pendant la soirée, laissées à votre bon jugement...

## Thèse des Solidaristes - Christophe JAMIN :

Ce remarquable orateur a développé l'idée de bonne foi et de solidarité entre les parties. La plus forte doit donc être bienveillante envers sa subalterne, qui doit être protégée par le juge sans prise en compte du contrat. Affublé d'un nœud papillon, l'immense et sympathique gaillard aux idées manifestement gauchisantes a pourtant soutenu être libéral et même carrément cynique !



Pascal FUSCO (Fleurs d'Autouil), Alain BOCCARA (Mobilier de France), Pascal DAPOLO (La Faillitaire Expansion), Martine RACINET (Maison de la Literie)



Me Olivier GAST, Professeur LEVENEUR, Professeur JAMIN, Me Serge MERESSE

En pratique, cela donnerait un contrat-cadre de quelques pages au contenu flou. Cela rappelle le libéralisme sauvage chinois, où le contrat n'est qu'un guide sans aucune valeur... Sauf qu'ici on voudrait donner au juge une fonction de sanction envers le Franchiseur.

Par ailleurs, Serge MERESSE aborde l'idée intéressante d'un contrôle par les franchisés de la politique générale et les choix commerciaux du franchiseur au moyen de souplesse et de dialogue. L'intention est respectable mais non développée et concrètement l'on voit mal comment mettre d'accord un réseau de plus 300

personnes, donc plus de 300 avis... Serions-nous alors toujours en Franchise ? S'il arrive que le franchiseur fasse des erreurs, il risque beaucoup lui aussi, et rares sont les cas de ruine de réseau.

En fin de soirée, Monsieur le Professeur Jamin a constaté que les franchiseurs n'étaient pas tous méchants et admis que les juristes avaient un point de vue biaisé car axé sur le contentieux, alors que les développeurs vivent les entreprises qui marchent. En effet, quelle est la pertinence du solidarisme ? Les conflits concernent en moyenne 2% des réseaux seulement, comme en a témoigné Alain BOCCARA, PDG Mobilier de FRANCE, affirmant que son réseau abritait 97% de satisfaits...

On peut enfin remarquer que les solidaristes ne voient que les franchiseurs malhonnêtes, alors que les volontaristes ne voient que les mauvais franchisés.

En effet, aussitôt l'idéologie Solidariste énoncée, nos développeurs n'ont pu rester impassibles : de toutes parts fusaient des critiques et des remarques, difficilement maîtrisables ! La première à réagir fût une femme, touchée à vif, Martine RACINET, (directrice du développement de MAISON DE LA LITERIE), approuvée par Eric LARAVOIRE (Directeur Commercial d'ELYTIS EXPANSION, repris par la chaîne de parfumerie Allemande DOUGLAS) et Alain BOCCARA a aussitôt pris le relais avec force. C'est au prix des plus grands efforts que les convives parvinrent à achever le repas et la soirée sans heurts, et les adieux sonnèrent comme des invitations à prendre une revanche...

**Thèse des Volontaristes - Laurent LEVENEUR :**

Soutenu par l'assemblée, Monsieur le professeur Laurent LEVENEUR a commencé son discours de façon très douce et presque timide, pour soudain exploser et laisser aller sa voix métamorphosée, captivant l'auditoire... Que de talent oratoire!

Les pères du Code Civil de 1804 ont prévu que les parties devaient respecter la loi du contrat. Portalis lui-même disait : « on gouverne mal quand on gouverne trop ». S'immiscer dans les relations contractuelles pour protéger la plus faible partie risque de nous faire dériver vers l'Inquisition ! Il s'agit donc d'une question de sécurité juridique : avoir la certitude de la valeur du contrat et de la volonté des parties, plutôt que se baser sur des concepts flous tel que la bonne foi. L'idée solidariste est belle mais utopique : en affaires, on ne peut s'aimer comme des frères : « business is business... » comme le disent nos pragmatiques voisins Anglais. Aussi, seul le Législateur, et non le juge, doit pouvoir régir ces relations par des contraintes supplémentaires, sinon on tombe dans l'arbitraire. De plus, qui est le juge pour pouvoir juger de qui est faible ou qui ne l'est pas ? Présumer que le franchisé est inférieur revient à le déresponsabiliser et ainsi nier sa qualité de commerçant indépendant. On a pourtant beaucoup de franchisés qui deviennent par la suite franchiseurs ! (ex : Alain GUILLON, ALAIDE) Vraiment, la mode est à l'assistanat en France...

Conséquences en pratique de la thèse des solidaristes selon Maître GAST, Président du CEDRE : En protégeant les franchisés alors que ceux-ci ne sont pas systématiquement de bonne foi, on leur permettrait de se désengager de leurs obligations contractuelles. Concrètement cela revient à avoir profité du concept et du savoir-faire du franchiseur, puis de le quitter pour monter sa propre affaire après l'avoir « tondu ». Quel chef d'entreprise voudrait s'exposer à un tel risque ? Cela serait la mort de la franchise... La jurisprudence quant à elle est hermétique à la doctrine solidariste : Dès lors que le délai de préavis est respecté (2002), de même que la liberté contractuelle (engagement volontaire- 2004), l'intangibilité du contrat est consacrée et préservée. Mais pour combien de temps ?...

Et vous, quel est votre avis sur cette sournoise théorie que nous avons débusquée pour vous au grand jour ? Quelles solutions pour éviter la déconfiture ? Luttezz à nos côtés pour protéger la Franchise : NO PASARAN !!! Restez vigilants...

Olivia Gast

# COMMENT NÉGOCIER LA CESSION ? D'UN RÉSEAU DE FRANCHISE ?

Pour en débattre, Olivier GAST, Président du CEDRE a fait appel à des intervenants d'horizons et de parcours très dissemblables.

Étaient présents, Monsieur Charles SEROUDE, consultant en franchise, architecte de la "méthode VRF de GSP (Valorisation des flux de royalties)", Monsieur Michel PIGEROL, ex-proprétaire de l'enseigne LYNX OPTIQUE, et Monsieur Jean-Pierre LAVIGNE, Président Directeur Général de ELYTIS EXPANSION.

Deux façons d'appréhender la cession d'un réseau se sont opposées : « les pragmatiques intuitifs » d'un côté et « les rationnels » de l'autre.

Monsieur PIGEROL, a connu une expansion particulière. Il ouvre son premier magasin en 1965 à sa sortie de l'école d'optique et décide de ne placer ses enseignes que dans des centres commerciaux. Ainsi, il implante ses boutiques d'optique dans des centres de l'Ouest parisien tels que Parly 2, ensembles qui tablent sur un standing élevé. Puis, il s'étend dans toute la région parisienne. Il a toujours refusé de s'associer avec un autre opticien

car il voulait conserver sa liberté et ne voulait pas rentrer dans un carcan trop dirigiste. Il décide alors de se développer par le biais de la franchise. De cette façon il conserve son autonomie et l'intégrité de son projet d'entreprise orienté vers la qualité, d'où le slogan de sa marque « les opticiens engagés ». Monsieur PIGEROL est à l'origine un artisan qualifié et il n'entend pas brader ce savoir-faire au titre d'une meilleure rentabilité. De cette façon, malgré certaines difficultés financières en s'obstinant à maintenir ce niveau d'exigence, il acquiert une haute image de marque. LYNX OPTIQUE est devenu un gage de qualité. Monsieur PIGEROL se hisse ainsi à la tête d'une quarantaine de magasins dont la majorité est en nom propre. Il est présent sur tout le territoire français, ainsi qu'en Pologne, au Maroc, en Tunisie, en Côte d'Ivoire, en Guadeloupe, en Martinique, et à la Réunion.



Lorsque, pour prendre sa retraite, il entreprend de vendre son réseau il opte pour une méthode relationnelle et non financière. Il a son projet d'entreprise à défendre. La cession de son réseau est passée par la négociation et non par l'analyse bilancielle. Il bénéficie du rachat du réseau AFFLELOU par le géant CARREFOUR. La négociation se fait avec trois acheteurs potentiels sérieux. Il manque de céder pour un prix inférieur de un tiers au prix final, mais la confiance dans son enseigne lui dicte de ne pas courber.

Au final, il a obtenu un prix deux fois supérieur aux propositions sérieuses. En effet, la cession devait s'estimer non seulement en fonction des bilans financiers, mais aussi au regard de l'image de marque de l'enseigne et du standing des centres commerciaux dans lesquels étaient implantées les boutiques. En maintenant son image de marque,



Monsieur PIGEROL a brillamment contribué à la valorisation de LYNX OPTIQUE, faisant de la cession de son réseau un succès.

Monsieur Lavigne, lors de la cession de son enseigne ELYTIS EXPANSION n'a pas non plus tenu compte d'une méthode financière drastique. Selon lui, il y a trois éléments capitaux dans la cession d'un réseau qui sont : la désirabilité du projet, son emplacement, les opportunités sur le marché pour un concurrent et la cohérence du développement du réseau.

Il considère qu'il « faut faire de la valeur pour faire des résultats ». Il décide de ne pas vendre au plus offrant mais au mieux offrant, cédant ainsi son enseigne à DOUGLAS, numéro un en Europe dans la parfumerie qui est à l'origine un chocolatier. Monsieur LAVIGNE décide d'être libre du choix de son partenaire malgré une autre offre plus élevée immédiate.

En fait, il parie sur l'avenir car il sait que DOUGLAS est un repreneur solide et prospère. En refusant une offre plus haute, certes il sacrifie dix pour-cent de gains mais il évite de licencier une quarantaine de personnes. Ainsi il défend les intérêts des franchisés et de l'équipe en place. Cela ne l'empêche pas de garder une finalité de rentabilité et de résultats. Ce choix lui a permis de conserver la confiance des franchisés. Ces derniers étant satisfaits du choix DOUGLAS, Monsieur LAVIGNE qui est Président Directeur Général d'ELYTIS EXPANSION France va être en mesure de poursuivre son développement au niveau national.

Il a joué, comme indiqué précédemment de la désirabilité du projet. Son conseil est de parfaitement connaître ses concurrents et ses franchisés pour céder son réseau dans des conditions optimum. Une cession de réseau opérée sans prendre en compte ses franchisés peut conduire à une fracture irréparable engendrant le départ de ces derniers.

Monsieur SEROUDE, quant à lui, prône une méthode bien plus rationnelle. Il est issu d'un MBA de l'université Stanford où il a appris la franchise. Or, aux Etats-Unis, lorsque l'on achète une entreprise, c'est dans l'optique de la vendre. Dans la franchise, la nouveauté réside dans le fait que c'est le franchiseur qui investit au départ. Le raisonnement est donc de valoriser le financement de départ par un « way out » bien géré. Il a élaboré une méthode appelée « VFR » (valorisation des flux de Royalties). Il est à l'origine de nombreuses opérations de cession très lucratives (Hôtel et Cie, Hédiard, hôtels Mercure, hôtels Balladins, Soleco...). Dans le rachat d'Orangina par Pernod Ricard il a permis de quadrupler le prix offert. Partant de l'observation de la comptabilité américaine Monsieur SEROUDE a tiré les conclusions suivantes :

- Il faut prendre en compte les actifs corporels de l'entreprise. Ils sont très importants dans un réseau de franchise. (par exemple dans la cadre d'une activité d'épicerie fine le stock de vin détient une valeur importante).
- La méthode d'évaluation par les flux financiers doit être utilisée car la valeur du réseau de franchise est

fondée sur la valeur de ces flux.

- Les leviers financiers des réseaux de franchise sont importants et peu connus en France. Or, ils permettent de valoriser un réseau.

- Il est nécessaire de noter les spécificités d'un bilan de franchiseur.

Il est important de bien connaître les paramètres de valorisation de la franchise. Il y en a principalement deux : le projet d'entreprise et le projet d'enseigne.

Monsieur SEROUDE a ainsi mis en place des ratio d'évaluation qui comblent les lacunes des ratios traditionnels dont l'application aboutit à une absurdité. Il propose trois méthodes dont il faut ensuite faire la moyenne pour obtenir un résultat optimum, sans oublier d'y appliquer un certain nombre de coefficients minorant ou majorant selon la santé des réseaux et de ses perspectives d'avenir. Ces coefficients dépendent du métier du franchiseur.

L'une des méthodes est de prendre la moyenne des royalties encaissées des trois dernières années + 50% de la somme des royalties espérées dans les trois années à venir.

Le message est donc de savoir se tourner vers les bons acheteurs industriels ou financiers selon le bilan comptable dont on dispose, et de toujours penser à la sortie en intégrant des paramètres de valorisation. Il ne faut surtout pas attendre que le réseau soit saturé pour décider de céder son réseau.

# LA FRANCHISE À LA CROISÉE DES CHEMINS



Serge WEINBERG, ex-POG du Groupe  
Président du comité de surveillance du groupe

PRIX DU MEILLEUR DIRECTEUR DE RÉSEAU 2005

## 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 Newma 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 premiers 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 États-Unis et prévoyons l'ouverture d'un premier magasin à Miami. » Un véritable retour aux sources pour Martine Racinet...

### Chiffres-clé

- Date de création : 1980
- Nombre de magasins : 200
- N° d'ouvertures en 2004 : 15 - 2005 : 25  
prévisions pour 2006 : 30
- N° d'enseignes à l'international : 19

PRIX DU MEILLEUR TAUX DE PROGRESSION 2005

**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 enseignes, 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 jour. 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 avions 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-clé**

- Date de création : 2001
- Premier franchisé : juin 2004
- N° d'ouvertures en 2004 : 6 - en 2005 : 16
- Prévisions pour 2006 : 20
- N° d'enseignes à l'international en 2005 : 0 - prévision 2006 : 1

PRIX DU MEILLEUR DÉVELOPPEUR À L'INTERNATIONAL 2005

**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 portes-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-clé**

- 50 restaurants dont 6 en propre
- Surface moyenne 450 m<sup>2</sup>
- 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€

## « L'EXPLOSION DES SALONS DE PROVINCE »

**Lille, Lyon, Strasbourg, Nantes, Toulouse et Marseille ont désormais, au même titre que Paris, leur salon de la franchise. Si leurs formes, leurs méthodes et leurs objectifs sont sensiblement différents, ces manifestations participent activement au développement de la franchise et à sa notoriété.**

« Nous n'avons pas à rougir, notre progression est exemplaire ! » lance Jean-Luc Blanc, Président de la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille Provence organisatrice du salon Top Franchise. Pour



sa troisième édition, ce salon marseillais affiche en effet de brillants résultats : 121 exposants et 3800 visiteurs pour seulement 25 exposants et 200 visiteurs la première

année. Cette progression est à l'image de la multiplication des salons consacrés à la franchise. Si l'on comptait voici encore trois ans dans l'hexagone un seul salon, certes international, une dizaine de rendez-vous sont aujourd'hui proposés aux professionnels et aux candidats à la franchise. Pourtant, pas question de faire concurrence à « la grand messe » parisienne proclament en cœur les directeurs de ces salons émergents. Chacun cherche donc à mettre en avant sa spécificité.

« Nous ne nous positionnons pas en rival de Franchise Expo Paris, au contraire, nous sommes complémentaires, explique Jean-Luc Blanc par exemple.



Au delà de l'ancrage marseillais, nous avons vocation à devenir le salon de la Méditerranée. De plus, Top Franchise peut-être une première étape pour les enseignes régionales qui ne se sentent pas encore prêtes à monter à Paris. » A l'heure où les enseignes sont de plus en plus nombreuses, cette diversification des rendez-vous de la franchise semble aujourd'hui répondre à un besoin pressant d'informer, de débattre et de recruter.

### Convivialité, simplicité et surface réduite

Pour s'imposer et attirer les enseignes comme les futurs franchisés, les directeurs de salons doivent redoubler d'efforts pour rendre leur rendez-vous attractif. Premier atout : le prix. Les salons régionaux sont moins chers. Les visiteurs sont d'ailleurs accueillis gracieusement et la surface des stands est limitée, par exemple pour les salons easyFairs à 18m<sup>2</sup>. La décoration y est également réduite à son strict minimum. De ce fait, les jeunes enseignes en développement sont les principales cibles des organisateurs de salons régionaux. Deuxième atout : le contact.

On cultive la convivialité et la simplicité. Tara Prioux, visiteuse qui a signé un contrat avec le Léopard créatif au cours du salon easyFairs de Nantes, est emballée. « Sur les salons régionaux le contact est plus facile, les franchiseurs prennent



le temps de discuter et l'apport financier potentiel n'est pas leur seul élément de jugement. » Sylvia Le Hoangan, jeune franchisee d'Avis-Immobilier, estime pour sa part que ces salons constituent « un réel gain de temps » et elle apprécie notamment « l'accueil personnalisé » qui lui a été réservé sur chaque stand. Au delà de leur aspect humain, les salons provinciaux participent à la diffusion de l'information sur la franchise dans les régions. Des conférences, plus petites et plus accessibles, elles aussi, sont organisées. Top Franchise mise sur le forum de la Méditerranée tandis que les salons easyFairs prônent le dialogue direct et personnalisé entre intervenants et visiteurs. Exister localement est un objectif majeur pour de nombreuses enseignes. « Nous réalisons toujours des campagnes régionales autour des salons auxquels nous participons, » explique ainsi Franck Berthouloux, directeur du développement d'Avis-Immobilier.



**Un seul credo : recruter !**

« Les salons régionaux sont nettement plus ciblés et le rendement meilleur, estime Jean-Claude Perreau, cofondateur de ADHAP Services. Les candidats ne viennent pas faire leur marché. Le taux de transformation est plus élevé. Pour 200 contacts sur Paris, huit seulement aboutissent alors qu'en région, sur vingt contacts, environ cinq deviennent franchisés ! » C'est en effet le pari des salons easyFairs : tout miser sur le recrutement. Une prise de rendez-vous en amont du salon par l'intermédiaire d'Internet permet d'accroître l'efficacité de l'événement. Guy Fabaron, P.-D.G. des vidéos clubs Hollywood Park et habitué des salons régionaux, salue d'ailleurs la pré-sélection des candidats par les organisateurs qu'il estime « de haute qualité ». La proximité aidant, les projets sont portés par des acteurs régionaux et, de ce fait, aboutissent souvent plus vite. Toutefois, quelques voix discordantes se font entendre. Certains, comme Christophe Mauxion directeur du développement des restaurants La Boucherie, considèrent que ces rendez-vous régionaux ne correspondent pas à leur cible de candidat. D'autres regrettent le déséquilibre entre les franchiseurs et les institutionnels. « J'ai assisté à des salons où le taux d'institutionnels s'élevait à 90% ! rapporte Guy Fabaron. Dans ces conditions, notre participation ne se justifiait pas. Mais la proportion des enseignes augmente progressivement. » Enfin, quelques franchiseurs, comme Jean-Claude Perreau, jugent ces salons encore trop « confidentiels » et estiment que les organisateurs ne mettent pas suffisamment l'événement en valeur. En tirant la sonnette d'alarme, ces franchiseurs mettent en garde les organisateurs contre une politique de profit immédiat à courte vue qui les conduirait à oublier l'objectif initial, à savoir rassembler les forces locales et nationales pour faire progresser la franchise. Encore jeunes, ces salons régionaux doivent donc asseoir leurs positions. Top Franchise espère pour sa part s'imposer comme le rendez-vous incontournable pour le bassin méditerranéen et dépasser ainsi les salons de Gênes et de Barcelone. easyFairs ouvre deux nouveaux salons dont un à Paris, sur son créneau régional. En dépit de ces offensives, Franchise Expo Paris reste le salon incontournable. Selon Jean-Claude Perreau ne pas y participer serait même « un signe de perte de vitesse... »

Nicolas Lefebvre

**« 3 QUESTIONS À : CORINNE MÉNEGAUX, DIRECTRICE DES SALONS EASYFAIRS »**

« UNE OU DEUX SIGNATURES PAR FRANCHISEUR ! »

**F.M. : D'où vous viens cet intérêt pour la franchise ?**



Aussi surprenant que cela puisse paraître nous sommes nous-mêmes franchisés du groupe easyFairs International. L'intérêt pour la franchise nous est donc apparu assez naturellement. D'autant

que nous avons pu constater un manque cruel de rendez-vous qui rassembleraient franchiseurs et franchisés. Les initiatives locales pour rassembler les acteurs régionaux et nationaux sont rares. Nous travaillons donc avec les diverses agences pour l'emploi et les chambres de commerce pour les développer.

**F.M. : Vos salons sont très axés « recrutement »...**

Nous sommes dans une logique d'efficacité et nous misons sur l'aspect professionnel

de nos salons. Les rendez-vous d'affaire sont notre priorité. L'idée est de rassembler en moyenne 1000 à 2000 visiteurs pour une cinquantaine d'enseignes tout en veillant à ce qu'un secteur ne soit pas sur-représenté. En somme, un franchiseur peut obtenir trente à quarante contacts dont dix sérieux et espérer une à deux signatures. Mais au delà du recrutement, nous organisons aussi des ateliers expertises, moins formels que les classiques conférences, mais dont les intervenants sont très disponibles pour répondre aux éventuelles interrogations des participants.

**F.M. : Quelles sont les nouveautés pour 2006 ?**

Nous allons ouvrir deux nouveaux salons à Paris et à Lyon tandis que nous comptons renforcer nos positions dans les autres villes. Nous avons par ailleurs l'intention de mettre l'accent sur des actions pédagogiques. Dans cette optique nous diffusons un livre blanc de la franchise. Nous mettons aussi en place des formations spécialisées.

**TÉMOIGNAGE : MICKAËL ROUSSEAU, P.-D.G. DU LÉZARD CRÉATIF**

« NOUS AVONS SIGNÉ NOTRE PREMIER CONTRAT DE FRANCHISE AU SALON EASYFAIRS DE NANTES. »

« Franchise Expo Paris, c'est la grande messe ! En parallèle, la multiplication des salons régionaux ces dernières années est très intéressante. Ces salons sont une opportunité unique de rencontrer les créateurs régionaux. Lors de notre premier salon à Nantes, le stand n'a pas désempli pendant deux jours. Pour un premier salon, c'est réussi : 30 contacts et 7 rendez-vous dont 1 signature à la Roche sur Yon. Les rencontres sont plus efficaces du fait de la proximité avec le tissu économique régional. Tous les candidats ne se déplacent pas jusqu'à Paris. Les contacts sont de fait plus ciblés et on s'y retrouve mieux que dans les grands salons. Enfin, pour les petits budgets, c'est l'occasion d'apparaître à peu de frais. »



**LES PRINCIPAUX SALONS DE FRANCHISE EN 2006**

SALON	SITE D'EXPOSITION	DATES	TARIF VISITEUR	TARIF EXPOSANT POUR 9 H	VISITEURS 2005	EXPOSANTS 2005
Franchise Expo Paris	Porte de Versailles	17 au 20 mars	16 à 25	3393 €	28634	400
easyFairs franchise Lille	CCI	29 et 30 mai	libre	Entre 2500 et 3000 €	650	N.C.
easyFairs franchise Nantes	Créé des congrès	12 et 13 juin	libre	Entre 2500 et 3000 €	600	N.C.
easyFairs franchise Strasbourg	CCI	26 et 27 juin	libre	Entre 2500 et 3000 €	580	56
easyFairs franchise Paris	Esp. Champéret	25 et 26 sept	libre	Entre 2500 et 3000 €	-	-
easyFairs franchise Lyon	Esp. tête d'or	16 et 17 oct	libre	Entre 2500 et 3000 €	-	-
easyFairs franchise Toulouse	Diagora	23 novembre	libre	Entre 2500 et 3000 €	1500	40
Top Franchise	Palais du Pharo	novembre	libre	3000 €	2500	55

## LES CONTRADICTIONS DE LA FFF

Une Fédération doit fédérer, unir. Aujourd'hui, en observant la FFF d'un regard extérieur (je l'ai quittée il y a 5 ans environ) je constate qu'elle peine à réunir, rassembler l'ensemble des franchiseurs. Sur 1000 franchiseurs, seul une centaine sont adhérents, et pour cause elle cultive plus la division que la cohésion de ce secteur. Aujourd'hui les organisations parallèles prolifèrent et hors son contrôle. Les salons (ex : Top Franchise et Easyfairs) les sites internet ex : l'Observatoire.

Le collège des experts lui-même en situation d'implosion permanente se déchirant et réunissant en vérité bien peu de vrais experts.

Mais surtout, politiquement beaucoup plus grave les grandes enseignes ne tiennent plus à renouveler leur adhésion ex : McDONALD'S. Pourquoi ?

A les entendre, ils ne comprennent pas la politique, très démagogique, de la FFF qui cherche à institutionnaliser la mixité franchiseur-franchisé comme membre de la FFF. Ce mélange des genres (ex : le séminaire FFF franchiseur-franchisé du 19 septembre 2005 à l'occasion duquel ont été remis les rubans de la Franchise et notamment à beaucoup de franchisés (certains pensent vouloir trop imiter les trophées de l'IREF).

On verrait mal le MEDEF faire entrer en son sein la CGT !!!

Total, ce mélange des genres revient à créer un positionnement trouble et même une situation de conflit d'intérêt, qui est fort critiqué par les grands réseaux.

"Syndicalement" parlant, les intérêts des franchiseurs ne sont pas forcément les mêmes que ceux des franchisés.

Il n'y a qu'à jeter un coup d'œil sur la jurisprudence si abondante pour s'en convaincre.

Le décalage entre le discours officiel de la FFF et la réalité terrain se fait de plus en plus sentir et la rend malheureusement de moins en moins crédible.

Le CEDRE mène une réflexion approfondie sur ce sujet.

O.G.

## MORALE & DÉONTOLOGIE

La morale chrétienne a donné naissance à une certaine idée de la transparence dans les relations humaines.

L'humanisme avec "l'honnête homme" de Montaigne a franchi les frontières de la laïcité. "La déontologie moderne" a coupé les amarres avec l'exigence morale judéo-chrétienne pour se réfugier dans "l'intelligence professionnelle".

La loi Doubin avec son ambition de transparence pré-contractuelle a été combattue par certains (en 1988 surtout) qui obéissent à des influences souterraines, lesquels détestent vraiment la transparence ! Acculés, et pour exister, ils ont préféré détourner cet idéal de transparence vers une pseudo déontologie (le fameux code de déontologie de la FFF, finalement tombé dans les oubliettes, et pour cause). Cette pseudo déontologie (mais qui reflète bien l'air du temps, dans nos sociétés occidentales) ne se résume qu'à une volonté d'intérêt bien compris, qui mécaniquement conduit souvent vers le conflit d'intérêt et gangrène le monde des affaires.

La FFF il y a 15 ans (déjà) avait combattu farouchement le projet de la loi Doubin qui avait été à l'époque un de mes grands combats et dont j'avais été un fervent promoteur, auteur moi-même en 1985 d'une proposition de loi sur la nécessité "morale" de protéger la franchise en France. Mais la FFF, vaincue par ce mouvement éthique et mondial (peut-on être décevant contre le désir de transparence...), a tenté de réduire la portée de ce texte de loi en conseillant à ses adhérents (une centaine) de procéder à des DIP (Document d'Information Pré-contractuelle) "à minima".

Sous la poussée des nombreux conflits entre franchiseurs et franchisés, ces derniers défendus par des avocats astucieux, ont fait évoluer la jurisprudence vers un durcissement et une plus grande sévérité du respect du principe de transparence, c'est à dire la transmission sincère et sérieuse des informations pré-contractuelles.

Mais le cocasse, c'est qu'aujourd'hui ce sont les "mammouths" de la FFF (toujours les mêmes !) qui en font les frais (les arroseurs arrosés en somme) et pas des moindres, ex : entre autre la dernière jurisprudence JEFF DE BRUGES (arrêt

CA Cass. du 22.01.2004) et dont son président a tout de même été le président de la FFF. Jurisprudence qui condamne le franchiseur pour avoir procédé avec légèreté à l'analyse du marché local (voir la Lettre Euro 2<sup>ème</sup> semestre 2005).

A chacun son rôle, il n'est pas dans les attributions d'une FFF de dire le droit, sous peine de perdre sa crédibilité.

Ne faut-il pas se méfier de ceux qui emploient trop souvent le mot déontologie et qui oublie d'en donner l'exemple.

Mais attention : une déontologie peut en cacher une autre...

En conclusion, conseil pratique : il est recommandé aux adhérents de la FFF de revoir leur copie de leur DIP s'ils ne veulent pas à chaque procès être condamné à des dommages et intérêts qui se situent actuellement entre 60.000 et 100.000 €.

Depuis longtemps, le CEDRE tire la sonnette d'alarme, sur l'attention toute particulière qu'il faut porter à l'analyse du marché local.

O.G.

## LE GUIDE "INCOMPLET" DE LA FRANCHISE

**L'Express : conflit d'intérêt ou intérêts tout court.**

Ce guide de la Franchise édité par l'Express. Edition écrite par une jeune journaliste inexpérimentée et cautionnée par la FFF, laquelle échange par ailleurs un partenariat régulier entre FRANCHISE EXPO et l'Express, semble de fait contradictoire. Ce guide (encore un de plus !) n'apporte rien de nouveau à la Franchise, mais surtout très incomplet, malgré sa prétention à une approche scientifique. Mais le comble, le même magazine, c'est à dire l'Express, fin 2005 publie dans son supplément Franchise des articles très négatifs sur la Franchise et donc contraire à la promotion du guide : qui se veut favorable à la Franchise. Pas très crédible tout ça !

Peut-être la FFF s'est-elle fait abuser par l'Express en mal de lecteurs et de Chiffres d'Affaires à un moment peut-être de changement de propriétaire. Mais depuis, l'eau a coulé sous les ponts...

O.G.

# COMMENT AVEZ-VOUS FAIT POUR... CRÉER ET DÉVELOPPER SOLEIL SUCRÉ ?



**C'est à peine en 2004 que Dan et Elisa Suissa ont lancé leur enseigne de lingerie Soleil Sucré à l'assaut de l'Hexagone. En quelques mois, l'enseigne a orné près de 60 boutiques et l'international frappe à la porte. Derrière ce succès foudroyant, il y a un travail en profondeur, une double expérience et un savoir-faire qui remontent au début des années 1990.**

**Vous et votre épouse Elisa, vous êtes jeunes, 34 ans à peine. Quelles expériences avez-vous menées, qui vous ont convaincu de votre légitimité à créer un réseau de franchise ?**

Dès le début des années 1990, j'ai travaillé dans l'entreprise familiale de lingerie. L'entreprise créée par mon père en 1970, avait deux volets. D'un côté, elle passait contrat avec les grandes marques pour ventiler leurs fins de série dans des pays

déterminés, comme l'Afrique du Nord. De l'autre, nous fabriquions pour la grande distribution, des hypers aux grands magasins en passant par les Grandes Surfaces Spécialisées. J'ai été au contact des usines, au contact des clients de la distribution, au contact des marques. Les marques m'ont apporté une formation-produit approfondie. La grande distribution, c'est un laboratoire extraordinaire. Ce sont des gens qui se remettent en question tout le temps. Ils étudient en permanence la réaction des clientes, leur regard, leurs passages en rayons.

En 1998, j'ai créé ma propre société pour fournir la grande distribution en marques distributeurs. Je leur démontrais qu'avoir leur propre marque de lingerie les rendait plus indépendants des fournisseurs.

Ne pas l'avoir, c'est s'exposer au comparatif des prix de la part des consommateurs. J'ai dû développer de façon satisfaisante cinq ou six grands distributeurs.

**Comment est venue l'idée d'un réseau de boutiques de lingerie ?**

A travers la grande distribution, nous diffusions des produits de qualité à des prix beaucoup plus intéressants que ceux des boutiques. C'est mon épouse, qui a eu l'idée de créer des boutiques où se vendrait ce type de produit. Elle a inventé le concept, Soleil Sucré, très féminin, unique en son genre ; elle a trouvé le nom, original et simple, et elle chapeaute le bureau de stylistes qui crée les produits. Nous avons réalisé notre première boutique en 1999. En 4 ans, nous avons monté quatre magasins de détail sur 4 emplacements complètement différents : du populaire, dans le 17<sup>ème</sup> arrondissement de Paris, du bureau dans le 2<sup>ème</sup>, du haut de gamme dans le 6<sup>ème</sup>, et dans le 14<sup>ème</sup>. On a vérifié que ça fonctionnait partout, avec des variantes. Une implication plus importante des

équipes de vente dans les quartiers haut de gamme ; dans le populaire, une communication agressive sur les prix. Tout cela nous a permis de peaufiner notre concept. En 2004 nous avons testé le Salon de la franchise. Nous avons engrangé 250 contacts.

**Quels sont les ingrédients majeurs de votre réussite ?**

Pour mettre toutes les chances de son côté en franchise, il est important d'être à la source du produit. Quand on est obligé d'acheter un produit à un distributeur et ensuite le revendre à son franchisé, cela me paraît très compliqué : marge sur marge sur marge, on ne s'en sort plus. C'est cela mon avantage premier.

Je suis en contact depuis 9 ans avec des entreprises chinoises. J'ai mis en place une production dans une grosse unité de 600 personnes sur des machines très performantes, qui fabrique 1,7 million de pièces par an, soit à peu près la moitié de mes appros. Le reste est également fabriqué en Chine, dans six autres usines. En Chine, on fait du volume, pas de la petite série. Il faut savoir le gérer. Mais j'obtiens de la qualité à prix très compétitif. Et je reste vigilant : la Chine commence à devenir chère, il faut prospecter d'autres régions. J'ai le pied dans une industrie en Chine, l'autre dans la grande distribution. Je suis aux deux bouts de la chaîne. C'est cela le schéma de la réussite. Il est connu, mais il faut avoir les cartes en main. La troisième clé, c'est le concept, un bijou sans équivalent créé par mon épouse. La dernière clé a consisté à ne pas transiger sur l'emplacement : c'était du n°1 ou rien ! On en a trouvé, pas très cher et avec des loyers intéressants, parce qu'on a choisi de ramener la surface à 35 m<sup>2</sup>. La contrepartie, c'est que les petites surfaces sont plus difficiles à gérer en termes de réassort, d'implantation des produits. Maintenant on remonte, on va sur des surfaces plus grandes, parce qu'on est tombé aussi sur des franchisés ayant des investissements plus importants.

**Propos recueillis par  
Michel Delmas**

## Grandes manœuvres dans la location automobile

Dans le cadre d'un marché de la location automobile de courte durée en recul et sur fond de concurrence acharnée, il y a du remue-ménage chez les enseignes du secteur.

Rent A Car, relancée il y a une dizaine d'années par Marc Boré et Daniel Macé (développeur de Budget, et l'un des premiers détenteurs du trophée « Meilleur directeur de réseau » décerné par le CEDRE) a été l'une des grandes réussites dans la location automobile en franchise. L'enseigne a développé un parc de 300 agences de proximité à destination du particulier.

Ucar (150 agences, 390 points de vente) a été créé plus récemment par Jean Claude Puerto, l'un des fondateurs d'Ada. Ucar s'est développé à une vitesse foudroyante, sur la base d'un partenariat souple avec les affiliés, avec un concept basé sur l'utilitaire et des agences situées en périphérie de ville.

Hertz, le numéro un mondial de la location automobile a été vendu par son propriétaire Ford à des fonds d'investissement pour un montant de 15 milliards de dollars. Hertz, ce sont 5 000 agences dans le monde dont près de 2 000 aux États-Unis et 420 en France.

Ada, quant à elle, a racheté (été 2005) les 9 agences d'un important franchisé de Rent a Car, de la banlieue Sud de Paris. Elle a récidivé à l'automne avec l'acquisition de l'un des plus gros acteurs indépendants d'Île de France, la société Valém.

## Nouveaux concepts : la franchise n'est plus diabolisée

La revue Franchise-Magazine a recensé 80 nouveaux réseaux entre octobre 2004 et octobre 2005. De son côté, l'Observatoire de la Franchise présente sur son site 70 jeunes réseaux.

On y trouve pêle-mêle : Men and Co (habillement masculin), Soleil Sucré Lingerie, Boutique 117 (déstockage de grandes marques), Equuleus L'Immobilier, Adomos et Fiventis (défiscalisation), In&Fi (courtage en crédit), Vegalis (services bancaires), Magazine Conso Facile, Capso et Perval



(conseils aux entreprises), Compucity (hard discount informatique), PC30 et Bugbusters (dépannage et services informatiques), Architecture du Bois (construction de terrasses en bois), Menage.Fr, Plaisir d'Aider (aides aux personnes âgées), Curves (remise en forme), Sylvan et 2AMath (soutien scolaire), Happy (fleurs), Cadréa (décoration), Bms Technologies (nettoyage technique), Gelatone (crèmes glacées à emporter). Ces concepts naissent dans les secteurs bien classiques tels que le prêt-à-porter (16 nouvelles enseignes selon Franchise Magazine), la restauration à thème (produits de la ferme, tapas), l'alimentaire, ou l'immobilier, qui profite de la flambée des prix du secteur associée aux taux de crédits particulièrement bas.

Mais on voit aussi se dessiner de



nouveaux créneaux, parfois inattendus. C'est le cas des enseignes liées à des services financiers (In&Fi, Végalis, Fiventis), ou des concepts de fitness exclusivement réservés aux femmes (O'Sport, Curves). La démocratisation d'Internet, des PC, de la musique aux formats MP3 ou Ipod aboutit de son côté à l'émergence de plusieurs concepts de vente ou de dépannage informatique. Cette profusion de nouvelles enseignes ne s'accompagne pas d'une augmentation simultanée du nombre de franchisés. On plafonne à un peu moins de 40 000. Elle ne s'accompagne pas non plus d'une hausse significative de la création d'entreprises. On reste à 180, 200 000 créations l'an, dont quelques milliers en franchise pure.

En fait, tout se passe comme si la franchise

(ou le commerce associé) apparaissait désormais comme une voie ordinaire de création pour les nouveaux concepts. La franchise n'est plus diabolisée ; elle s'est banalisée.

## Le lobbying futé d'Adhap Services

Dominique Léry, 44 ans, fondatrice-associée d'Adhap Services (réseau de 35



centres privés spécialisés dans le maintien à domicile des personnes dépendantes et/ou handicapées), représente le MEDEF au Conseil d'Administration de l'Agence Nationale des Services à la Personne. L'ANSP a été mise en place en septembre 2005 par Jean-Louis Borloo, Ministre de l'Emploi, du Travail et de la Cohésion sociale. Interlocuteur unique (à la place de 22 ministères), l'Agence Nationale des Services à la Personne a pour mission - sous la tutelle du ministre chargé de l'Emploi - de coordonner le développement du secteur des Services à la Personne : suivi de la mise en oeuvre des mesures du Plan, promotion du secteur économique, information des particuliers, promotion des chèques emploi-service universel... Nommées pour une durée de trois ans, quarante-sept personnes siègent au Conseil d'Administration de l'Association Nationale des Services à la Personne, dont quinze représentants des dix ministères directement concernés et cinq représentants des collectivités territoriales et de leurs groupements. L'Agence est présidée par Laurent Hénart, député de Meurthe-et-Moselle, ancien Secrétaire d'État à l'Insertion professionnelle des jeunes.

L'activité des soins à domicile est actuellement largement entre les mains d'associations reliées aux collectivités locales et jalouses de leurs prérogatives. De plus, chaque Région, pour ne pas dire chaque Département, applique les lois à sa manière. En prenant pied dans l'Agence centrale nouvellement créée, Adhap a sans doute réussi une belle opération de lobbying qui devrait aider au développement du secteur privé.

## De l'épilation à l'institut de beauté

**Que sont devenues les enseignes dédiées à l'épilation sans rendez-vous lancées à la fin des années 1990 ?**

Le réseau pionnier du secteur fut Espace Epilation. En 1999, d'anciens franchisés Espace Epilation créaient une autre enseigne, Epilation LL Beauté, qui s'est transformé en 2005 en Citron Vert, dénomination plus moderne et surtout orientée vers l'ensemble des soins beauté. Epil Center, créée à l'époque à Bordeaux,



a été rachetée par le fondateur de La Boîte à Pizza, Franz Lallemand, qui a fait évoluer le concept vers une formule d'institut de beauté généraliste, avec aujourd'hui plus d'une centaine de points de vente et un développement à l'international, notamment en Espagne et en Chine. Enfin, Epil'Minute fut lancée en 1997 par Jean-Christophe David, le fils de Jean Louis, fondateur de l'enseigne éponyme rachetée au début des années 2000, de même que Saint-Algue, par le groupe nord-américain Régis.

Après avoir dirigé pendant 4 ans la société fondée par son père, Jean-Christophe David lança en 1997 Epil'Minute, formule d'épilation sans rendez-vous comparable à ses consoeurs. Epil'Minute devint par la suite Body Minute : la formule sans rendez-vous demeura, la consécration exclusive à l'épilation tomba aux oubliettes. Aujourd'hui, Body'Minute revendique 80 implantations, avec un début d'expansion en Espagne.

Le point de vente mono-produit s'est révélé une impasse. Pour rebondir, les réseaux ont dû changer leur fusil d'épaule et devenir généralistes. On retrouve une évolution semblable, bien que pour des raisons opposées, dans un univers aux antipodes de la beauté féminine : la réparation automobile sans rendez-vous, passée du seul pot d'échappement à l'ensemble de l'entretien de base des véhicules...

## —> Vite dit, bien dit...

L'entreprise suisse de lingerie féminine haut de gamme Calida a racheté la marque Aubade, détenue auparavant par la famille Pasquier. Calida, qui est distribué sur quelque 80 boutiques, avait tenté en 2001 un développement en franchise, en participant notamment, à Franchise Expo Paris, avec, à l'appui, une forte communication. Cela s'était soldé par un échec. Aujourd'hui, Calida annonce son intention de monter un réseau à l'enseigne Aubade.

Un outil de communication à destination du grand public auquel Jean Lavaupot songeait depuis longtemps est né chez Era Immobilier : une BD intitulée « Et Tout s'accéléra », mise en pages par Xavier Fauche (scénariste de Lucky Luke et du Marsupilami), diffusée dans tout le réseau Era. La BD, qui se lit d'une traite, met en lumière divers aspects méconnus du métier d'agent immobilier, a déjà connu un deuxième tirage,

arrive aux 30 000 exemplaires en quelques semaines, et sera suivie d'un n°2. « Il sera plus juridique, expliquera divers aspects techniques de la transaction, le back office, ce que les gens, acquéreurs ou vendeurs, ne voient pas ».



## Arguyl

Ce concept d'immobilier d'entreprises, créé par Bernard Haas, mais qui s'est retrouvé un peu court financièrement a dû passer la main à Christian Simon, spécialiste de l'immobilier et promoteur à Reims. Malheureusement, à peine créée, la franchise Arguyl rencontre de nouvelles difficultés financières. Affaire à suivre.

## Hyper Cuisine

Cette chaîne de cuisinistes spécialistes d'origine alsacienne (Colmar) veut faire évoluer son partenariat vers un contrat de Franchise plus structuré et musclé. Hyper Cuisine a chargé le cabinet Gast de mener à bien son réingénierie.

## Une franchise de courtage de travaux

Deux ex-cadres d'une société de distribution de matériel de bureau, Christian Gahinet et Manuel Hauteux, lancent l'enseigne Activ Travaux. Leurs franchisés joueront le rôle d'intermédiaire entre les particuliers, les commerçants et les entreprises et les artisans pour obtenir des tarifs compétitifs. Objectif : un réseau de 200 à 250 courtiers. Ce créneau est déjà occupé par Illico, franchise lancée en 1999, qui affirme réunir 120 concessions, mais celle-ci ne s'adresse qu'aux particuliers. Profil des franchisés recherchés : des commerciaux.

## Speed Rabbit leader des réseaux de pizzas livrées

Le marché de la pizza livrée compte environ 2000 points de vente en France. La concurrence est particulièrement rude et les concepts se différencient difficilement. Après le rachat en 2005 du réseau Pizza mania et de plusieurs points de vente Domino's pizza, Speed Rabbit semble être passé en tête du peloton avec une centaine d'unités de diverses catégories. Ce franchiseur, pour booster son développement, propose désormais plusieurs formules, dont la restauration sur place traditionnelle. Cible : les restaurateurs déjà installés disposant d'un bon emplacement et les cadres expérimentés du secteur.

## Berlingot choisit la commission affiliation

Le Groupe Salmon Arc en Ciel (GSA) qui fabrique cinq millions de pièces de vêtements pour enfants par an et distribue ses produits dans des magasins multimarques a décidé de se doter de son propre réseau de distribution. Deux magasins ont été lancés sous les enseignes Sucre d'orge et Berlingot. Pour développer Berlingot, GSA a choisi la commission affiliation et une formule souple de partenariat. Ce nouveau franchiseur recherche aussi bien des commerçants déjà installés que des créateurs. Les contrats sont signés pour deux ans renouvelables.

## Dernière chance pour Maxi-livres

Le 22 juin dernier, le tribunal de commerce de Lyon a placé Maxi Livres en redressement judiciaire. Ce réseau consacré à la vente de livres neufs à prix réduits compte environ 150 magasins, succursales et franchises. Lancé en 1978, cette enseigne avait connu un développement sans faute pendant une quinzaine d'années. Une diversification mal maîtrisée avait abouti à sa reprise en 1997 par le groupe Omnium. Le nouveau patron de cette enseigne tentait de relancer la franchise depuis quelques années, mais le groupe a connu des pertes importantes au cours de ses quatre derniers exercices. Le tribunal a donc donné une dernière chance à ce réseau pour redresser la situation. Il serait en effet regrettable que disparaisse une enseigne sérieuse qui avait largement fait ses preuves.

## Rivalis épinglé pour manque de transparence

Le 10 février 2006, le Tribunal de commerce de Paris a annulé un contrat de concession de Rivalis et condamné cette enseigne à verser 40 500 € de dommages et intérêts à l'un de ses anciens concessionnaires. Parmi ses attendus, le tribunal a souligné que Rivalis n'avait pas fourni « un document sincère permettant à son partenaire de s'engager en toute connaissance de cause. » Ce jugement a été communiqué par un groupe de concessionnaires qui affirment vouloir mettre sur pied une association de défense.

Enseigne dédiée aux conseils aux TPE à l'aide d'un logiciel de sa conception, Rivalis affirme réunir 230 concessionnaires mais n'en fournit pas la liste. Ce réseau semble connaître un fort turn over de concessionnaires.

## Coldwell Banker

La très vieille Franchise américaine (créée en 1906 aux USA), d'agences immobilières spécialisées dans le résidentiel et sur l'immobilier d'entreprise, appartient au géant de la Franchise américaine le Groupe Cendant (plus de 3600 agences dans le monde), propriétaire aussi d'Era Immobilier et de Century 21.

La Master Franchise EUROPE avait été achetée par Monsieur Wayne Vandenburg, et la France était dirigée par Monsieur Alain Constant (vieux routier de la Franchise, ex agence n°1 !). Monsieur Constant a été débarqué ex abrupto. Le nouveau directeur général France Philippe Landreau a confié à Olivier Gast la restructuration de la Franchise Coldwell Banker France.

## Ben & Jerry's

La célèbre franchise de glace made in USA, appartenant au groupe Unilever, veut repartir sur un bon pied et a chargé le Cabinet Gast de revoir le système de Franchise.

## Multiple

La Franchise Alsacienne spécialisée dans le prêt-à-porter féminin a été rachetée par Monsieur Laurent Ferrer. Nouvelle collection, nouvelle génération, nouveau développement et donc nouvelle Franchise sont repensées par le nouvel actionnaire. Le Cabinet Gast doit préparer les nouveaux contrats.

## Delbard

L'enseigne spécialisée dans les jardineries (30 points de vente) et rachetée par la famille Torck (ex propriétaire Camaïeu) a confié au Cabinet Gast la mise au point de la Franchise Delbard.

## NOUVELLES FRANCHISES

### La franchise en fleurs : Le Bouquet Nantais

Filiale du groupe ONIXA, présidée par Bertrand Reiffers. La société Fleurex est présidée par Philippe Maurel et développée par Pascal Vezinet. Ce petit réseau a toutes les qualités pour être un futur leader sur le marché des fleurs. Leur ingénierie franchise a été élaborée par le Cabinet GAST.

### Soleil Sucré

La jeune enseigne (60 magasins) spécialisée dans la lingerie féminine, représentant certainement aujourd'hui le meilleur mix-produit du marché, a confié à Olivier Gast le soin de renforcer ses contrats de franchise

et de commission affiliation et de rebâtir les éléments fondateurs de sa franchise.

## Bébé Futé

Le "Troc de l'île" de la layette et autre accessoire pour enfant est un concept innovant. Plus de 20 magasins en un an. Cette chaîne de dépôt vente ultra spécialisée a été créée à Nantes par Christine et Lionel Massé qui ont demandé à Olivier Gast de l'aider à passer à la vitesse supérieure.

## Power Plate

Un fitness d'un nouveau genre, basé sur un produit anciennement breveté d'origine russe, Power Plate est une machine qui permet un protocole d'amincissement très efficace. Cette société, dont le siège est à Villeneuve-Loubet, a demandé au cabinet Gast de restructurer leur distribution.

## TÊTES D'AFFICHE

### Du riffi dans la fleur

Après un passage chez Léa d'Aubray, Bertrand de Laviléon, ancien directeur du développement de Monceau Fleurs, occupe actuellement les mêmes fonctions chez son concurrent direct Fleurs d'Auteuil. Selon Monceau, le concept de Fleurs d'Auteuil serait un vulgaire plagiat, et l'affaire pourrait être entre les mains des avocats. De son côté, Le Jardin des Fleurs a perdu son Directeur Général Opérationnel, Dominique Munier, 44 ans, qui est passé chez... Monceau Fleurs. Michel Postulka, président Fondateur de l'enseigne, a recruté depuis Olivier Thiébaud en tant que

Directeur Commercial et Marketing. Directeur Commercial du réseau de chocolaterie De Neuville durant 8 ans, Dominique



Munier était arrivé en octobre 2000 chez Jardin des Fleurs, au moment où ce réseau traversait une passe délicate, sur fond de fronde de franchisés et de départ d'Eric Postulka, fils du fondateur de l'enseigne. Chez Monceau Fleurs, Dominique Munier estime pouvoir « faire bénéficier le réseau de quelques idées que j'ai en tête et que je pourrai concrétiser... ».

Par ailleurs, Monceau Fleurs vient de lancer une enseigne sœur « low coast » et non pas « hard discount », sous le nom « Happy », sous la direction de Jean-Philippe Lajambe. Cette enseigne sera implantée sur des surfaces de moins de 80 m<sup>2</sup> en cœur de ville, dans les gares, les aéroports, ou les rues piétonnes. C'est sans doute là la réponse



trouvée par le patron de Monceau Fleurs, Laurent Amar, à ses critiques prétendant que son concept d'origine est surdimensionné par rapport à bien des villes de province où le trafic clientèle ne permet pas d'alimenter un volume d'affaires suffisant pour rentabiliser une boutique Monceau Fleurs.

Enfin, du côté du Bouquet Nantais, tout va bien (voir article de Une).

### Ils sont devenus franchisés

Ancien dirigeant du réseau Jardin des Fleurs fondé par son père, **Eric Postulka** s'est reconverti en franchisé Adhap Services, une enseigne d'aide aux personnes âgées, pour laquelle il ambitionne de développer le réseau dans le Sud-Ouest. Autres franchisés Adhap : le fils et la sœur de **Charles Séroude**, lui-même consultant en franchise qui a porté Adhap sur les fonds baptismaux.

**Jean-Baptiste Tchiboukjian**, fondateur et co-dirigeant pendant de longues années de La Compagnie des Petits, est devenu franchisé de l'enseigne de restauration rapide Speed Burger.

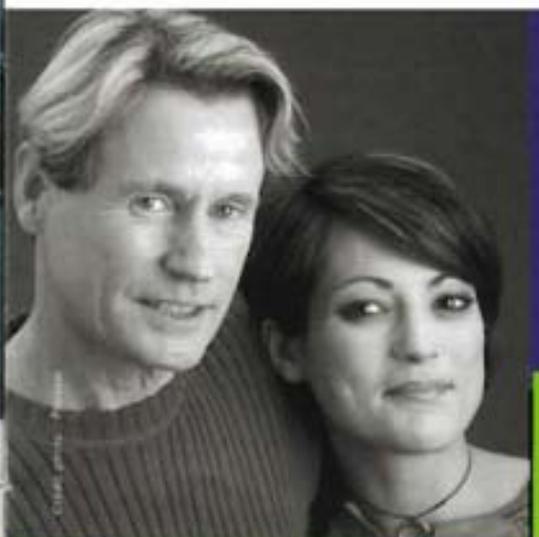
**Erwan Rouxel**, premier directeur du développement des Restaurants La Boucherie, devenu consultant en franchise, est franchisé Restaurant La Boucherie.

Président de la Fédération Européenne de la Franchise, ancien Président de la

Fédération Belge, fondateur d'Electrocash puis d'Ixina, **Pierre Jeanmart** est désormais simple franchisé Ixina (réseau appartenant désormais au groupe Snaidero, détenteur en France de Cuisines Plus). Mais tout de même : il a été élu par ses pairs « Meilleur franchisé Ixina » pour l'année 2005.

### — Vite dit, bien dit...

**Jean Louis Mochamps**, est désormais le directeur affiliation de Célio. Jean-Louis Mochamps a développé auparavant l'enseigne de restauration livrée Domino's Pizza, depuis que le franchiseur américain avait décidé de développer son enseigne en filiale dans notre pays. Sous l'impulsion de Jean-Louis Mochamps, l'enseigne est passée en un peu moins de dix ans de 15 à 75 points de vente. Son arrivée chez Celio représente pour Jean-Louis Mochamps un double challenge : intégrer un groupe important de près de 2000 salariés, à la réputation bien établie dans l'Hexagone.

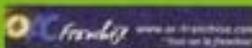


Rejoignez les bons réseaux,  
*devenez franchisé*  
dans votre région !

Demandez votre **BADGE D'ACCÈS GRATUIT**  
aux salons **easyFairs® FRANCHISE**  
sur [www.easyfairs-france.com/franchise](http://www.easyfairs-france.com/franchise)

**50** enseignes  
par ville

**6** ateliers Découverte  
et Expertise



[www.observatoiredefracnchise.fr](http://www.observatoiredefracnchise.fr)

FRANCHISE



chef d'entreprise

COMMERCE

Création d'entreprise

Entreprendre

FRANCHISE

IREF

COMPASS

La Tribune

LSIA

Management

ré. restauration

PIC

avec les  
Associations  
de Franchisés

Créer, développer et diriger un réseau d'affiliés à l'intérieur de ce groupe jusqu'ici exclusivement succursaliste (du moins en France). « La première année sera consacrée à l'élaboration du concept de commission-affiliation et à la mise en place des premiers affiliés (les candidats sont déjà nombreux). Ensuite, le développement s'accélérera ».

Ancien adjoint de Jean-Louis Mochamps chez Domino's Pizza, **Christophe Dalibert**, de son côté, a également connu une promotion externe en rejoignant Class' Croûte au poste de Directeur du Développement.

René Brisach, une enseigne historique, dans le domaine de la cheminée, qui fut l'un des tout premiers réseaux du secteur, a été racheté il y a un peu plus d'un an et relance aujourd'hui son développement. **Thierry Rousseau** (l'un des deux repreneurs) a modernisé l'outil de production, restructuré l'entreprise, embauché un directeur de développement en la personne de **Jean-Loup Olivetti**, ancien responsable commercial dans l'informatique. Le développement reprend en ce moment sous forme de concessions.

**Guy Fabaron**, le fondateur et dirigeant du réseau de vidéo-clubs Hollywood Park, n°1, à Toulouse devant Vidéo Futur, n'est autre que le neveu du créateur de l'une des franchises historiques en France, les Déménageurs Bretons.

**Christian Zegouri**, 50 ans, a été nommé Directeur Commercial du groupe Amiante Diagnostic Conseil (ADC Groupe), acteur de référence sur le marché du diagnostic immobilier. Christian Zegouri a notamment fondé le cabinet indépendant de consulting HER, pour lequel il a mené différentes missions pour les groupes OMNIS, Polytechnique et BAITEC.

**Katia Grandi** devient la responsable de l'animation et du développement du réseau AB Immobilier.

**Dominique Vichy** (ex-Montre Service - Groupe Minit), rejoint Basic System au poste de Directeur des Opérations. Il est désormais en charge des formations, de l'animation réseau, de la logistique.

**Bernard Lauro** (ex-Havas Voyages) devient le directeur du développement franchise de Carlson Wagonlit Travel France. CWT regroupe 392 agences en

France, dont 88 franchisés. L'objectif est d'atteindre 150 agences partenaires à l'horizon 2007. CWT est présent dans plus de 140 pays.

Ancien responsable du développement d'une enseigne de cuisinistes, **Michel-Ange Garcia**, est désormais le directeur du réseau Alpha Beauté dont le créateur, **Michel Arnal**, devient directeur adjoint. Par ailleurs, le capital de Alpha Sarl est passé de 15 800 € à 300 000 € par apport des associés (95% Odeon Parfums, 5% Michel Arnal).

**Olivier Chassagny**, 38 ans, est le nouveau directeur général de l'enseigne d'habillement masculin Carnet de Vol, réseau de 70 boutiques dont 30 affiliés. Ancien de Décathlon et de Célio, Olivier Chassagny fut également le créateur d'un réseau de boutiques de téléphonie sous la marque Internity. Le prédécesseur d'Olivier Chassagny, Michel Weill, avait été l'un des fondateurs de Carnet de Vol en 1988. L'enseigne appartient aujourd'hui au groupe italien Riorda. Après avoir vendu Marionnaud (1500 magasins au compteur) au groupe chinois AS Watson, **Marcel Frydman** et ses fils **Gérald** et **Jean-Pierre** quittent aujourd'hui le groupe fondé par Marcel il y a une quinzaine d'années.

**Jean-Claude Toussaint** a pris en charge le développement en franchise d'Immosky, concept de démarchage immobilier d'origine suisse.

Les 137 adhérents Passion Beauté, qui détiennent 201 points de vente, ont élu leur nouveau conseil d'administration, et ont porté à sa tête **Jérôme Escalier**, propriétaire de 12 boutiques à enseigne en région PACA.

Le président du réseau Orpi Agences n°1, les 4 membres du Conseil de Gérance et le tiers du Conseil de Surveillance ont été élus par les adhérents du réseau. Le nouveau Président **Bernard Cadeau** a pris ses fonctions le 1<sup>er</sup> Janvier dernier.

**Stéphane Arnaudet** accède à la Direction Marketing Opérationnelle de Vegalis.

**Alexandra Bouthelie** a été nommée déléguée générale de la FCA, la Fédération des enseignes du Commerce Associé, en remplacement de Philippe Antoine parti à la retraite. La FCA, ce sont 43 groupements avec 88 enseignes (Groupe U, Leclerc, Intermarché, Krys, Phox, Best Western, Orpi, Optic 2000, etc.) regroupant

30 000 points de vente pour 385 000 emplois, et 93 milliards d'euros de chiffre d'affaires soit 23,3% du CA du commerce de détail français.

Quand on parle commerce associé, on pense franchise, et pourtant celle-ci, avec ses 765 réseaux pour un CA de 34 milliards d'euros, pèse bien moins que les groupements coopératifs. Il faut dire que leur Fédération, sous l'impulsion de son ancien délégué général, a récemment réussi un double coup de maître en obtenant l'adhésion des frères ennemis Leclerc et Intermarché. Avec son expérience de la communication acquise dans le groupe Prisma et aux



Alexandra Bouthelie

Publications **Bonnier** (Mon Jardin Ma maison, etc.), celle de l'export en tant que directrice générale de la Chambre de Commerce Française à Singapour, **Alexandra Bouthelie**

devrait apporter un souffle nouveau à la Fédération des coopératives de commerçants.

La nouvelle directrice du réseau Saint-Preux qui compte 26 terminaux de cuisson dont 16 en franchise, n'est autre qu'**Elisabeth Holder**, la fille de Francis, le fondateur du groupe dont l'enseigne phare est la boulangerie Paul.

Le groupe Flo (Hippopotamus, Bistrot Romain, Brasseries Flo) veut « accélérer le rythme de développement de son réseau de franchisés, avec un objectif d'ouverture d'une dizaine de restaurants par an » et a recruté pour cela au poste de directeur franchise France, **Gilles Baumann**. Ce dernier a développé auparavant les Tavernes de Maître Kanter pour le groupe Kronenbourg.

Après le départ de Jean-Pierre Dassieu, de chez Midas et son remplacement au poste de Pdg par **Fabien Derville**, le fils du fondateur de Norauto, c'est le directeur du développement, Jean Frottier, qui quitte la société. Il est remplacé par **Laurent Poisson** qui retrouve ainsi sa fonction d'origine au sein de Midas.

## Piment Bleu

En juin dernier, Michel Pigerol, fondateur de Lynx Optique, et patron de Perspective Optique, rentrait au capital de l'enseigne Piment Bleu créée et développée par Didier et Françoise Herbé. Episode capitalistique bien ordinaire. Sauf que...



A l'automne 2004, Piment Bleu arrivait à un total d'une petite dizaine de magasins. La structure financière de l'entreprise, qui reposait exclusivement sur Didier Herbé et son épouse, ne permettait pas d'accéder au seuil critique de 30 à 40 boutiques indispensable pour rentabiliser l'investissement du franchiseur.

### A la recherche de partenaires

A la recherche de partenaires, Didier Herbé va de fonds d'investissement en filiale de banques en passant par les capital-risqueurs. Pour eux, c'était « Nous ne nous intéressons pas à

des affaires au-dessous de 10 M€ », ou « Le projet manque de visibilité à court terme, nous voulons sortir à 3 ans avec plus-value ». Bref, Le Piment Bleu était trop petit.

C'est alors que Didier Herbé entend parler de Michel Pigerol, et de sa société d'investissement Perspective Optique. « Je lui ai envoyé mon dossier et six semaines après, alors que je n'y croyais plus, il a repris contact ».

« Le concept (Espoir 2003 de la franchise, Enseigne d'Or 2004), m'a emballé d'emblée, assure Michel Pigerol. Le visuel, l'agencement, la manière de recevoir la clientèle, tout y était. J'ai eu tout de suite envie de prendre un panier et de me servir » !

Mais ce qui a été décisif était d'une autre nature. En effet, Piment Bleu possède une société de gros, Tourexo, qui dessert non seulement les magasins sous enseigne, mais aussi différents restaurateurs ; cela lui assure un débit important, une gamme large, des prix bien placés et une bonne rotation des produits. « Sans cet atout, je n'aurais pas plongé. Là, il y a une sécurité. Ce sont ces tonnages importants qui assurent la marge des franchiseés ».

### L'argent de l'investisseur + les conseils du franchiseur

Dès lors, les deux partenaires évaluent les besoins financiers et s'accordent facilement. Michel Pigerol apporte 340 000 euros, et obtient 39% des parts de la société. Didier Herbé s'assure ainsi les moyens de son développement. Mais pour lui, l'association avec Michel Pigerol va bien au-delà. Outre son argent, Michel Pigerol apporte ses conseils et son expérience à son associé.

« Notre point faible, c'est l'emplacement commercial, avoue Didier Herbé. Nous avons parfois été minimalistes pour des raisons budgétaires. Michel Pigerol nous a proposé des solutions de portage partiel de franchiseés, afin d'accéder aux meilleurs emplacements », car assurait-il à Didier Herbé, « nous n'avons pas les moyens de

prendre de mauvais emplacements ! Au contraire, quand on a un bon emplacement, les banques suivent plus facilement » !

### Des perspectives inespérées

De même, le fondateur de Lynx Optique a ouvert à Piment Bleu les portes des centres commerciaux. Comme le constate, admiratif, Didier Herbé, « Je n'avais ni l'expertise, ni l'expérience des négociations avec les promoteurs de centres commerciaux. Lui, quand il arrive, on l'accueille en lui disant « Monsieur Pigerol, je suis content de vous revoir ». Ca change tout !

L'apport de Michel Pigerol ouvre encore d'autres perspectives. « Il faut aussi un développement international, affirme ce dernier, car nous avons une clientèle qui voyage. Il faut faire la France, mais aussi la Belgique et la Pologne. Personnellement, je suis prêt à prendre le risque et à devenir master-franchisé en Belgique ». La collaboration va plus loin encore. Les deux hommes se rencontrent très régulièrement et échangent à propos de tout ce qui concerne le réseau. Un différend avec un franchiseé, la stratégie de recrutement (d'abord le candidat, ou d'abord l'emplacement) : avec ses années d'expérience derrière lui, le fondateur de Lynx Optique a bien souvent vécu les mêmes problèmes. Il peut faire partager son expérience à Didier Herbé pour lequel c'est un apport précieux car, comme il le dit : « Le pire, dans le métier de franchiseur, c'est l'isolement ». Maintenant, il n'est plus seul.

### Les deux associés

Créé en 1997 à La Rochelle par Françoise et Didier Herbé, Le Piment Bleu commercialise des produits alimentaires, des objets « arts de la table » et des livres de recettes provenant principalement des pays tropicaux et du bassin méditerranéen. Perspective Optique, créée en 2003 par Michel Pigerol, a pour vocation « d'encourager et d'accompagner l'émergence de nouveaux concepts applicables dans le contexte de la franchise et/ou dans l'environnement des Centres Commerciaux ».

*Dernière minute : En juillet dernier, Pauline Pigerol a repris la direction du Piment Bleu. Didier Marel, ex Beauty Success, ex Epil Center devient Directeur Expansion de l'enseigne.*



## Comment vous préparer à l'audit juridique de votre réseau par un investisseur ?

La distribution est devenue un secteur capitalistique.

Le coût des emplacements commerciaux, la hausse des loyers, la sophistication des magasins renchérissant les coûts de conception et d'agencement, l'accroissement des investissements amont (logistique, systèmes d'information, marketing d'enseigne et des produits propres), l'adoption de stratégies de développement des enseignes hors de leur marché domestique sont autant de facteurs qui contribuent à accroître les besoins des distributeurs en fonds propres.

La course à la notoriété, qui ne peut s'acquérir que par une couverture géographique rapide de son marché, suppose de lourds investissements. Même la franchise ne peut plus être considérée comme le mode de développement du génie éclairé mais impécunieux. La franchise est devenu un choix stratégique de développement qui suppose des fonds propres significatifs pour structurer et faire vivre son réseau : package contractuel, communication, services de développement et d'animation performants, direction d'enseigne.

Les prêts et les modes de financement bancaire classiques permettent toujours d'accompagner le franchiseur dans ses besoins de fonctionnement les plus courants. Ils ne permettent pas en revanche, et ce n'est d'ailleurs pas leur fonction, de financer le passage d'un stade de développement à un autre : passer d'un palier de 50 à 100 points de vente en deux ans par exemple.

Cela explique la multiplication des appels des franchiseurs à des fonds d'investissement.

Le secteur du capital investissement connaît une vitalité exceptionnelle en France. Le marché des capitaux est

"sur liquide." Il existe des effets de leviers jamais égalés, notamment du fait de la faiblesse du niveau des taux d'intérêts. Les fonds n'ont pas de difficultés à déboucler leurs opérations du fait d'une bonne liquidité relative de leurs actifs : le capital des entreprises dans lesquelles ils investissent se revend parfaitement et rapidement.

Les fonds s'intéressent depuis assez récemment à la distribution. C'est une aubaine dont il faut profiter. Le secteur offre pour eux des possibilités d'investissement dans des entreprises de taille moyenne, moins disputées que les tickets d'entrée dans le capital des grandes entreprises d'autres secteurs. Surtout, ils ont compris la facilité de générer de la création de valeur actionnariale par la duplication du concept dans de nouveaux points de vente. Au surplus, le secteur permet de dégager dans la plupart des cas des cash flows significatifs facilitant les remboursements de dette d'acquisition et enfin il est simple d'optimiser l'opération et de financer le développement par la cession des actifs immobiliers, souvent nombreux et fortement valorisés.

Depuis plus récemment encore, ils s'intéressent à la franchise. Les fonds, dont certains se spécialisent sur ce mode d'organisation de la distribution, ont découvert les effets de leviers propres à la franchise : leviers juridiques, financiers, marketing et humains notamment. Ils ont aussi pu apprécier les vertus de l'organisation en franchise et la performance des entreprises en franchise qui dépassent souvent celles des intégrées.

Il n'y a donc plus à hésiter. Si vous êtes sous capitalisés et que vos ambitions de développement sont grandes, un fonds prendra une part de votre gâteau mais devrait le faire grossir de telle manière que celle qui vous reste sera à la sortie de ce fonds plus grosse que celle dont vous auriez pu disposer seul.

Si vous êtes tentés, sachez qu'après avoir identifié les fonds avec lesquels vous souhaitez entrer en discussion, après avoir éveillé leur intérêt par un premier « teasing », vous devrez ensuite vous soumettre à un audit complet de votre réseau. A cette occasion, l'ensemble du package contractuel de votre réseau sera revu : document d'information pré contractuel et contrat de franchise notamment.

Avant d'accueillir les équipes d'auditeur du fonds, il est déterminant de s'être préparé de manière appropriée. Il faut avoir revu et mis à jour ces documents et plus encore connaître vos zones de risque contractuel qui devraient être mises en lumière par l'investisseur et sur lesquelles des discussions devraient s'élever, impactant les conditions de la transaction. Si vous êtes un jeune franchiseur, dans la perspective de l'association avec un financier, intégrez d'ors et déjà cette réflexion pour vous préparer à cette éventualité à moyen terme.

Passons en revue les principaux points critiques.

### 1. Risques de nullité des contrats

Ce risque est lié dans la grande majorité des cas à des carences du document d'information pré contractuel ou à sa non remise dans les conditions prévues par la loi.

Après avoir validé, l'existence et la remise de ce document au moins 20 jours avant la signature de chaque contrat, l'investisseur en examine le contenu.

Il valide le respect de toutes les mentions obligatoires.

Son attention est surtout focalisée sur la réalisation par le franchiseur d'une étude correcte du marché local.

L'essentiel du contentieux de la nullité des contrats de franchise reste en effet axé sur l'absence ou l'insuffisance d'étude de la zone de chalandise du franchisé par son franchiseur. Il importe de ne pas être trop à risque sur ce point.

L'autre question sensible est celle de la communication de comptes prévisionnels.

Au cas où le franchiseur, qui n'en a pourtant pas l'obligation, aurait communiqué des comptes prévisionnels au franchisé, le fonds sera attentif aux conditions d'élaboration de ces comptes et vérifiera que les moyens mis en œuvre par le franchiseur pour les établir ont été suffisants et appropriés.

## 2. Durée et conditions de renouvellement des contrats

La durée des contrats et leur maturité est examinée en premier lieu. De manière générale, plus la durée des contrats est longue, plus les fonds sont assurés de la pérennité du réseau. Ensuite, un réseau dont la majorité des contrats expire avant le terme de l'investissement du fonds vaut moins qu'un réseau avec des contrats récents ou une importante variété d'échéances.

Les conditions de renouvellement du contrat sont également passées au crible : le renouvellement est-il opéré par tacite reconduction ? Est-il prévu au contraire qu'il n'existe aucun droit au renouvellement et que les parties se rapprocheront pour envisager la possibilité et les modalités d'un nouveau contrat ?

Aucun système n'est réellement privilégié. Il est en revanche essentiel que l'investisseur puisse apprécier la satisfaction des franchisés liée à leur rentabilité et au bon fonctionnement de l'animation réseau, qui sera toujours le facteur déterminant du renouvellement du contrat et donc de la pérennité du réseau.

## 3. Examen de la qualité de la franchise : formation et animation

Le contenu de la formation comme de l'animation seront examinés.

Une formation insuffisante ne pourra en effet garantir une bonne intégration du franchisé qui reste trop étranger aux valeurs du réseau et qui ne maîtrisera pas suffisamment le savoir faire pour le reproduire et assurer le succès de l'exploitation.

Une animation qui serait quasi inexistante ou insuffisante par rapport à la taille du réseau et/ou à ses caractéristiques et à celles du marché risque de contribuer à dégrader les relations entre franchiseur et franchisé voir à générer des contentieux et des dissidences.

De plus en plus, en complément de l'examen des contrats, les fonds envoient leurs équipes sur le terrain pour valider la qualité de la mise en œuvre de la formation et de l'animation.

## 4. Contrôle du réseau

La totalité des clauses qui permettent le contrôle du réseau sont ensuite appréhendées :

- clauses permettant de valider l'application du concept (visites contrôle et visites bilan) ;
- clauses de suivi de la situation du franchisé (clauses organisant le reporting, clauses d'exclusivité de collaboration, d'intuitu personae) ;
- clauses permettant de s'assurer l'implication et la loyauté du franchisé (contrôle de la société d'exploitation, obligation d'investissement personnel dans l'opération de la franchise par exemple) ;
- clauses de contrôle des emplacements commerciaux (pactes de préférences, droits de préemption, non concurrence) ;
- clauses de sortie de contrat (clauses résolutoire expresse, descente d'enseigne

et autres obligations liées à la fin de contrat, non concurrence, absence d'intuitu personae réciproque empêchant le franchiseur de céder son réseau sans l'accord des franchisés).

De manière générale, les fonds apprécient que le franchiseur exerce un contrôle étroit sur son franchisé : leur conception de la franchise est plutôt celle d'un rapport vertical. A ce propos, il est aussi fréquent qu'ils apprécient les réseaux présentant un taux de mixité assez important, comme ceux qui recourent au montage de la location gérance adossée à un contrat de franchise : ces réseaux ont une valeur patrimoniale plus élevée.

## 5. Examen des litiges en cours

Si des litiges entre franchiseur et franchisé(s) sont en cours d'instance, les fonds demanderont leur liste, les montants des demandes adverses et examineront les contentieux les plus significatifs pour apprécier eux-même les risques existant. Bien entendu, les sommes en jeu seront provisionnées si elles ne l'avaient pas déjà été par le franchiseur.

Finalement, pour conclure, les fonds développent une véritable expertise de la franchise.

Ils vérifient en fait que le franchiseur maîtrise le « savoir franchiser ». Il doit être un bon franchiseur : qualité du DIP et du contrat, maîtrise des fonctions de développement et d'animation, contrôle du réseau. Lorsque ces ingrédients sont réunis, la négociation se présente sous le meilleur jour. D'où l'utilité de se préparer longtemps à l'avance !

Olivier Gast

## Prodim-Carrefour : le leader épinglé

Nous l'avions déjà constaté à différentes reprises dans cette rubrique. Les « gros » réseaux ne sont pas toujours ceux qui montrent l'exemple en matière de déontologie. C'est ainsi que Prodim, aujourd'hui filiale du groupe Carrefour, vient de se faire à deux reprises sévèrement épingler par la justice.

Avec près plus de 1500 magasins et 2,5 Mrd€ de chiffre d'affaires annuel, Prodim, membre éminent de la Fédération Française de la Franchise, se positionne comme le leader des magasins d'alimentation proximité. Pourtant, ce géant utilise parfois vis à vis de ses franchisés des méthodes très discutables. C'est ainsi qu'un couple de commerçants parisiens, qui tenaient un magasin 8 à huit rue Daguerre, dans le 14<sup>ème</sup> arrondissement, étaient simultanément locataires-gérants et franchisés de cette enseigne.

Le contrat de location gérance était signé en août 2003 pour une durée de trois mois renouvelable par tacite reconduction, chaque partie pouvant y mettre fin moyennant un préavis d'un mois pour le bailleur et de trois mois pour le commerçant. (On remarque déjà ce déséquilibre...) Quant au contrat de franchise, il était conclu pour sept ans le mois suivant, en septembre 2003. Un peu plus d'un an plus tard, le 27 décembre 2004, Prodim prétendait résilier le contrat de location-gérance en raison, d'une part d'un retard de paiement d'une facture de 5262 € et, d'autre part, du fait que le franchisé n'avait pas réalisé le chiffre d'affaires minimum de 60 000 €. Le plus surprenant est que cette note de 5262 € avait été réglée par le franchisé le 28 octobre 2005, soit trois jours seulement après la date d'échéance !

Quant au chiffre d'affaires réalisé, il n'était que de 5 % inférieur au minimum prévu. Encore Prodim ne perdait-il pas un centime d'euro dans cette affaire, car le contrat prévoyait aussi un minimum garanti de royalties de 3900 € par mois, supérieur à ce que lui aurait rapporté les 6,5 % de royalties du chiffre d'affaires minimum. On peut donc dire que ce franchiseur avait pris toute les précautions pour sortir gagnant de tous les cas de figure.

### Un mauvais prétexte

Ce retard de paiement de trois jours apparaissait donc comme un mauvais prétexte pour se débarrasser du franchisé. En effet, quel sens aurait pu avoir la poursuite du contrat de franchise, signé pour sept ans rappelons-le, si le franchisé ne disposait plus d'un magasin à exploiter ? Et l'intention de Prodim était bien de chasser un partenaire qui travaillait pourtant en compagnie de son épouse de 8 H 30 à 20 H 30 du mardi au samedi et de 9 H à 13 H le dimanche, sans l'aide d'aucun salarié ! Prodim demandait d'ailleurs l'expulsion immédiate des commerçants et le paiement d'indemnités ! Dans un arrêt du 23 septembre 2005, la 14<sup>ème</sup> chambre de la Cour d'appel de Paris a estimé que le contrat de location-gérance et le contrat de franchise étaient indissolublement liés et que, par conséquent, les deux contrats devaient se poursuivre.

Les juges ont notamment constaté dans leurs attendus « l'absence de bonne foi » de Prodim.

### Un franchiseur sans savoir-faire ?

Six jours plus tard, le 29 septembre 2005, c'est la Cour d'appel de Caen qui sanctionnait ce même franchiseur. Cette fois, Shopi, autre enseigne de proximité de Carrefour, avait tenté d'empêcher un de ses franchisés de rejoindre une autre enseigne nationale à l'issue de son contrat, en faisant état de la signature d'une clause post-contractuelle de non réaffiliation d'une durée d'un an. Mais les juges ont estimé que, pour être valable, une telle clause devait être nécessaire au « maintien de l'identité du réseau et à la protection de son savoir-faire ». Et en l'occurrence, la Cour d'Appel a constaté que « Prodim n'a pas fait la démonstration de la transmission d'un savoir-faire spécifique, car Shopi distribue des produits de consommation courante. » Ce qui est pour le moins sévère pour un franchiseur d'une telle envergure !

Le tribunal a donc purement et simplement annulé cette clause de non affiliation post-contractuelle.

Reste maintenant à espérer que ces jugements sévères inciteront ce leader de la franchise à réviser ses méthodes, sous peine de voir son image se détériorer très sérieusement !

Gérard DELTEIL

## A LIRE

**"La Franchise"  
Guide juridique - Conseils pratiques  
Me Dominique Bachet - Ed. gualino Editeur**

A l'inverse de la plupart des guides commerciaux publiés régulièrement et qui n'ont aucun intérêt, enfin ce guide juridique est rempli de bons conseils et rédigé par un confrère grand praticien de la franchise. En plus, l'auteur de ce guide a une approche scientifique et intellectuellement honnête, car l'une des références les plus citées dans cet ouvrage est la "Lettre Européenne des Directeurs de Réseaux"...

O.G.