

M Franchise Manager

Le Cedre fête
ses dix ans



L'Officiel du CEDRE n°2
Bimestriel / Septembre 2002 / 4 €



Sophie Landre

Directeur du réseau

Espace Épilation

LE MONDE DE SOPHIE

Sophie aime les défis. Cette sportive a créé sa première entreprise à 25 ans et dirigé une équipe de 20 commerciaux. Les risques et les challenges ne lui font pas peur. Aujourd'hui, elle prend la tête du réseau Espace Epilation, et entend lui donner un nouveau départ. Sophie impose sa touche : elle relooke les points de vente, rajeunit le concept, rétablit le dialogue avec les franchisés, sélectionne les fournisseurs. Sur le pont six jours sur sept, elle est exigeante avec ses collaborateurs et déteste les dépenses inutiles. Passionnée d'art japonais, elle sait rester zen en toutes circonstances, mais aussi bousculer les habitudes et idées reçues.

ENQUÊTE

Comment gérer sa carrière ?

Chasseur de têtes chez Michaël Page, Emmanuel de Catheu traque la perle rare : le développeur tous azimuts. Il rencontre 40 candidats par semaine. Il est peut-être l'homme qui vous convaincra de changer de réseau.

LE CLUB DES 100 EN 3 Stéphane Coulon ouvre un Centre Auto Sécurité par semaine

Le créneau est porteur, mais le marché du contrôle de sécurité devient de plus en plus concurrentiel. Développeur, Stéphane Coulon veut imposer l'image de son enseigne.



ÉDITORIAL

Non à la pensée unique

Contrairement à ce que certains prétendent, le Cedre n'a pas vocation à être une organisation concurrente de la F.F.F., à chacun son rôle. Le Cedre est un club d'affaires qui regroupe aujourd'hui 80 adhérents, directeurs de réseau depuis 10 ans. C'est un club de développeurs qui accompagnent techniquement et concrètement en France et à l'étranger (par l'EMFA) les franchiseurs dans leur réussite. Les gesticulations intéressées et opportunistes de Monsieur Touati ne font que refléter le malaise qui existe au sein du bureau de la F.F.F. Notre volonté est d'inciter entre autre la F.F.F. à faire appliquer concrètement son Code de déontologie ou de moins s'en prévaloir. Cela est une critique objective dans l'intérêt même de la franchise en France. Je déteste la pensée unique et les "maîtres censeurs".

La franchise doit évoluer pour s'adapter à un environnement difficile, et combattre l'illusion d'éthique dont les scandales actuels : Enron, Xerox, World.Com etc. nous donnent un bien triste exemple. Soyons complémentaires, humbles et constructifs. Tout un chacun peut apporter sa pierre à l'édifice.

Olivier Gast, président du CEDRE

Sommaire

numéro 2 septembre 2002

Stars

P.4

Pour **Sophie Landre**, directrice du réseau Espace Épilation, la franchise n'est pas un long fleuve tranquille. Elle nous parle du métier de Franchiseur et retrace les étapes de sa carrière.

La vie du Cedre

P.8

Comment passer à la vitesse supérieure ? Une rencontre très animée dans le cadre magnifique de la Cour des Loges de Lyon.

Enquête

P.12

Comment gérer sa carrière ?

Les développeurs de Monceau Fleurs, Car'go, Domino's Pizza, Troc de l'Île, Stella Artois, Theraform nous racontent leur expérience.

Le chasseur de têtes Emmanuel de Catheu cible des directeurs de réseau sur mesures.

Cent en trois

P.18

Stéphane Coulon ouvre un centre Auto Sécurité par semaine !

News

P.20

Les indiscretions de Franchise Manager et les nouvelles enseignes.

Déontologie

P.23

Les enseignes «Canada Dry». Franchiseur ou marchand de matériel ?

Partenaires

P.24

Infinités soigne l'image des franchiseurs.

Eric Bachou - Siagi : « Pour garantir, il faut y croire ».

Web

P.28

Zoom sur les sites de Mikit, Physiomins et Domino's Pizza.

Concept

P.30

Irish Corner, le pub irlandais de Stella Artois.

Cartes sur table

P.32

7 questions à **Caroline Lepape**, développeuse d'Elytis.

A dire d'expert

P.34

Vers un droit de **renouvellement automatique des contrats** de franchise.

Finances

P.33

Bourse : à qui se fier ?

Manager Directrice de la publication : ALEX DUJAS Promotion communication : JACQUES BUCKARD Rédacteur en chef : GÉRARD DIEBEL Directeur artistique MICHEL KAPLAN Rédaction : BÉATRICE NATAL, NICOLAS LEBREVE, MARVIN ÉVANG Photos : LOUIS-LAURENT GRANJONIAN Conception/réalisation : GEORGES WOLFF EN SCÈNE. FRANCHISE MANAGER est une publication du CEDRE 104, avenue Raymond-Poincaré, 75116 Paris. Tél. : 01 45 02 21 00. Fax : 01 45 02 21 02. Site web : www.le-cedre.org Photogravure : PLB Communication Impression : Artèsienne 62802 Liévin. N° de commission paritaire en cours. Tirage 5 000 exemplaires.



Le Cedre fête ses dix ans
Page 27

Sophie Landre

Directeur du réseau
Espace Épilation

Diriger une franchise n'est pas une mince affaire, mais reprendre un réseau en difficulté est un pari encore plus périlleux. C'est le choix de Sophie Landre, femme douce au caractère bien trempé, qui a pris la tête d'Espace Épilation voici deux ans avec la ferme intention de faire de ce concept un succès. Deux ans de lutte au quotidien, mais un challenge en passe d'être réussi.

C'est en plein emménagement dans ses nouveaux locaux du 17^e arrondissement que Sophie Landre nous reçoit. Toujours entre deux avions, entre deux villes, entre deux trains, elle se pose un instant pour faire le bilan de ses deux années de franchiseur. Et là, au beau milieu des cartons et de l'agitation ambiante, de sa voix douce, imposant le calme et l'attention, elle revient sur les raisons qui l'ont poussée à reprendre Odyssée, société franchisant Espace Épilation pour la remettre à flot. « Espace Épilation était en mauvaise passe il y a deux ans, et affichait 1,8 MF de passif. Mon associé et moi avons pris un gros risque financier en reprenant l'affaire. Avec la menace de voir les départs se multiplier car une franchise, c'est plus qu'une simple histoire de contrat, c'est une rencontre entre deux personnes convaincues de la richesse d'une idée. C'était un pari mais être chef d'entreprise, comme être franchiseur, cela demande de se mettre à nu, d'être sur le devant de la scène, de s'exposer. Et j'aime cela. » Pourtant, rien ne prédestinait cette métisse fière de ses origines à devenir manager. « Mes parents m'auraient bien vue

assistante de direction, un poste sérieux, preuve du respect des règles, d'un cadre établi, sourit-elle. Moi, j'aime trop l'indépendance. »

À 25 ans, 25 commerciaux sous sa responsabilité

Très tôt, Sophie décide en effet de prendre sa carrière en main et de se lancer dans la création d'entreprise. Elle a 25 ans à peine, et jeune maman d'un bambin de 5 ans, elle dirige plus de 25 commerciaux au sein de son entreprise de vente directe. « Mes commerciaux démarchaient les entreprises, je ne vendais pas de produits particuliers, se souvient-elle. Ma stratégie, c'était de m'adapter selon les villes et les entreprises démarchées. » Son affaire connaît un beau succès et elle s'associe avec un groupe suisse. Mal lui en a pris, le groupe helvète n'hésitant pas à profiter de son succès pour la copier et lancer en parallèle un réseau de vente en France. « J'ai été trop naïve et, quand j'ai voulu les attaquer, je me suis rendu compte que le tribunal compétent était à Hong-Kong ! J'ai dû apprendre à lâcher prise. Je n'ai plus peur de l'échec. » À la suite de ce coup bas,



La Franchise n'est pas un long fleuve tranquille



Espace Épilation en bref

1995 : création de la société Odyssee qui développe un concept original, Espace Épilation, un réseau d'institut de beauté pratiquant l'épilation sans rendez-vous **1995-1996** : ouverture de trois centres pilotes **1997** : lancement de la franchise Espace Épilation **1997-1999** : ouverture de 25 centres franchisés **Février 2000** : arrivée de Sophie Landre à la tête d'Odyssee **2002** : le réseau compte **36 centres** : 29 en France, dont 3 dans les Dom-Tom, et 7 centres en Suisse, développés par un master-franchisé. Six ouvertures sont prévues pour cette année **200 000** clientes abonnées

- Droit d'entrée : 9 147 euros
- Investissement total : 84 000 euros
- Apport personnel souhaité : 200 000 euros
- Redevance d'exploitation : 2 % du CA + 107 euros par cabine de soins.
- Redevance publicitaire : 2 % du CA
- CA moyen d'un institut : 106 700 à 153 000 euros pour 4 cabines
- Marge brute moyenne d'exploitation : 85 %

Les points clés du concept

Espace Épilation surfe sur le créneau du sans- rendez-vous et du service rapide, très en vogue depuis les services automobiles jusque dans la coiffure ou la vente de fleurs en libre-service. La formule propose aux clientes abonnées de venir se faire épiler sans rendez-vous à des prix de 60 à 80% inférieurs aux tarifs pratiqués dans les instituts classiques. D'autres enseignes se sont lancées sur le même créneau, tels Body Minute ou Épil Center (un projet de fusion a d'ailleurs avorté avec ce dernier il y a quelques mois). Malgré un potentiel de développement encore important, le réseau est aujourd'hui confronté à deux goulets d'étranglement : le manque d'esthéticiennes qualifiées, peu attirées par un rythme de travail très soutenu et une activité très monotone ; et la demande de clientes souhaitant davantage de services. Pour relever ce défi, Sophie Landre souhaite adapter son concept, avec une cabine d'épilation sur rendez-vous et des produits de soins distribués en exclusivité dans ses centres.

Sophie ira travailler dix jours comme caissière à la Foire de Paris. « Cela m'a fait du bien, ça m'a vidé la tête ! »

Mais elle ne peut renier sa nature et se lance, en février 2000, dans l'aventure Espace Épilation. « Mon associé actuel était franchisé. Il m'a demandé de venir travailler avec lui pour résoudre les problèmes qu'il rencontrait. Après sept mois dans son institut, nous avons appris que le réseau était à vendre. L'occasion était trop tentante. »

Faire évoluer le concept et retrouver la confiance de ses partenaires

Aujourd'hui, Sophie Landre a réussi à regagner la confiance des banquiers et des franchisés. Elle peut donc enfin songer à poursuivre le développement d'Espace Épilation. Signe de bonne santé du concept, la présence de multi-franchisés. « Je suis très heureuse de savoir que parmi nos plus

anciens franchisés, trois vont ouvrir un autre centre. Mais, je ne souhaite pas continuer la politique de mes prédécesseurs qui ont laissé des franchisés ouvrir jusqu'à cinq centres. Trois, cela me semble suffisant. Sinon, il y a risque de contre-pouvoir. »

La « Sophie touch » qu'elle a su imposer pour renforcer le réseau, consiste en particulier à renforcer le concept. « Le principe d'Espace Épilation est bon, mais je suis convaincue qu'il faut l'adapter. Par exemple, notre force,

LES PASSIONS DE SOPHIE

Pas de vacances depuis trois ans, à peine un jour de repos par semaine. La vie de Sophie s'arrêterait-elle à la porte de son bureau ? « J'ai besoin de me reposer, comme tout le monde. Alors, tous les soirs, je vais courir une heure. Cela me fait un bien fou, je me vide la tête comme ça. » Sophie est donc une adepte des loisirs auxquels elle peut s'adonner sans contrainte horaire, une nécessité quand on connaît son emploi du temps de ministre. « Je lis aussi beaucoup, Nietzsche, Bachelard, et surtout Stephan Zweig ». Si elle n'avait qu'un livre à emporter sur une île déserte ? « Le Joueur d'Échec ». Un titre qui laisse deviner l'habileté de Sophie. ... Adepte du calme, du dépouillement, elle voue une passion pour le Japon et son esthétique. « Je me suis mis au japonais, en cours du soir, nous confie Sophie qui ne fait décidément pas les choses à moitié. Mes prochaines vacances, c'est sûr, ce sera au Japon. Même si ce n'est pas pour tout de suite... »

Sophie Landre Directeur du réseau Espace Épilation

Tarifs Abonné(e)s

« c'est le sans- rendez-vous. Le problème vient de notre succès : aujourd'hui, certaines clientes doivent attendre 2 à 3 heures... Ce n'est pas possible. Je vais donc tester dans les prochains mois des centres où il y aura une cabine fonctionnant sur rendez-vous. De même, j'ai mis sur pied des soins du visage, mais toujours dans le même esprit : pas de rendez-vous, et des soins de moins de 30 minutes. J'ai trouvé pour cela un fournisseur de produits de soins. » Sophie Landre est en effet très sensible au marché et sait que la clé du succès d'un commerce, c'est de coller au maximum à la demande, sans renier les recettes même du savoir-faire d'un réseau.

« Je me suis rendu compte qu'en province, beaucoup de clientes avaient peur de s'engager par abonnement sur une longue période. J'ai donc suggéré aux franchisés de leur proposer des abonnements sur trois mois. Et surtout, j'ai mis un terme à une rigidité qui faisait perdre des clientes au réseau : avant, mes prédécesseurs refusaient toute cliente non abonnée. Aujourd'hui, elles peuvent venir essayer. C'est le meilleur moyen de les attirer. » Espace Épilation peut aujourd'hui se targuer de posséder 200 000 abonnées, un fichier clients à faire pâlir d'envie bon nombre d'enseignes !

Sur le pont six jours sur sept

Après deux ans consacrés à la « remise à flot » financière du réseau, Sophie Landre peut donc mettre en place des chantiers d'expansion. Elle garde la tête froide face à l'ampleur du travail qui l'attend. « Le seuil critique pour un franchiseur, c'est 40 unités. Je suis en plein dedans ! » Un seuil d'autant plus critique qu'elle s'est astreinte à fonctionner avec une équipe minimum. Bien

LE MÉTIER DE FRANCHISEUR SELON SOPHIE

« Il y a cinq axes dans le métier de franchiseur : la politique, le juridique, le commercial, la communication et le client – vos franchisés aussi bien que le consommateur. Toutes mes décisions sont prises en fonction de ces cinq axes. Mon rôle est de faire le choix qui satisfera au mieux les exigences de chacun de ces domaines en même temps, sans en négliger un seul. »

sûr, elle a su s'entourer d'experts (avocat, gestionnaire,...). Mais, son équipe permanente ne compte que cinq administratifs. Sophie prend donc en charge l'essentiel de la vie du réseau, depuis le recrutement jusqu'au suivi : « C'est vrai, il me manque un développeur... », admet-elle. Pour le moment, ses journées sont donc chargées. « Je travaille six jours sur sept. En général, je suis en déplacement chez les franchisés deux fois par semaine. Les jours passés à Paris, je commence à 10 heures jusqu'à 21 h 30 : j'aime travailler tard. » Un rythme soutenu qui ne lui laisse que rarement une vraie pause-déjeuner. Le matin est consacré au briefing de son équipe, au travail administratif, l'après-midi est dédié au réseau. « Les centres fermant à 20 heures, je reçois beaucoup d'appels de franchisés en fin de journée. Ils veulent toujours m'avoir en personne. Je rencontre mes prospects

régulièrement. Chez moi, entre les premières rencontres et la signature, les 20 jours de réflexion de la loi Doubin durent quatre mois », ironise-t-elle. Sans directeur de réseau c'est aussi Sophie qui se charge de choisir ou de confirmer une



LES ÉTAPES DE SA CARRIÈRE

« J'ai toujours aimé apprendre, donc j'ai fait des études variées sans vraiment savoir ce que j'allais faire ensuite. » Études de gestion et d'économie, école de communication, de marketing, deux ans de psychologie. Ces choix « éclatés » trouvent aujourd'hui leur cohérence : l'économie, la gestion et la psychologie l'aident à assurer la bonne marche de son réseau. Etudiante férue de musculation en salle, elle devient responsable d'une association sportive, en gère l'événementiel, puis se jette à l'eau pour la première fois en créant le Salon du body-building et du fitness à Paris. « J'adore découvrir des créneaux en développement, assister à l'émergence d'un concept. » L'affaire lancée, éprise de liberté et d'indépendance, elle crée alors sa première entreprise de vente directe, à 25 ans. L'affaire se développe. Tant et si bien qu'elle attire les convoitises d'un groupe suisse peu scrupuleux. Après cinq ans passés à la tête de son entreprise, Sophie doit se résoudre à en lâcher les rênes, doublée par ses partenaires.

« J'ai fait une pause pour digérer cet échec. » Mais elle ne peut renier son besoin de développer et, en février 2000, se lance dans l'aventure Odyssee.

implantation. Son truc à elle, c'est Internet, où les études de marché et de localisation sont plutôt bien faites. Des études qu'elle complète ensuite sur le terrain, en interrogeant les mairies et les autres commerçants. Le samedi, Sophie le consacre à ses propres instituts : « J'en possède quatre, deux au nom d'Odyssee, deux en tant que franchisee. C'est primordial pour sentir le concept évoluer, comprendre le marché et les attentes des clientes. Mais, pour que cela soit viable, la règle que j'impose aux franchisees est aussi valable pour moi : tout centre demande de la présence. Si les franchisees sont des investisseurs, il faut absolument qu'ils engagent une vraie commerçante comme responsable de centre. »

La recette de Sophie pour rebondir

« Quand j'ai repris Espace Épilation, le réseau boitait, mais je croyais au concept. La preuve, malgré une gestion désastreuse de mes prédé-

cesseurs, aucun franchisee n'avait déposé son bilan. Je devais épurer les comptes, et rendre confiance aux franchisees. » Son pari était risqué. « Au bout de six mois, j'ai failli exploser en plein vol. J'étais sans cesse confrontée aux critiques, à des menaces de départs, à la désinformation orchestrée par d'autres enseignes. Mais, à la surprise générale, j'ai tenu bon ! » Son challenge était d'abord de remettre de l'ordre dans les comptes de la société. « J'ai procédé à des licenciements. J'ai aussi réduit certains frais. Fini les Jaguars ! On m'a dit qu'un franchiseur, pour en imposer, devait miser sur l'apparence. Je ne suis pas d'accord. Un franchiseur doit assurer la stabilité financière de son réseau. Moi, je roule en Lancia et je me rémunère 3000 € bruts par mois. Le luxe n'est pas à l'ordre du jour. » Ayant ramené la confiance des banquiers, Sophie Landre doit aussi et surtout retrouver celle des franchisees, car c'est sur eux que repose un réseau. Elle a dû se résoudre à essayer quelques départs. Aujourd'hui certaines tensions internes demeurent. Mais Sophie a sa méthode. La transparence : elle crée des commissions, fait la part belle aux dialogues avec des spécialistes.

Sophie a également dû affronter la fronde des fournisseurs référencés : « Ils ont cassé les prix pour attirer les franchisees, les faire douter de l'intérêt de rester dans le réseau. Les franchisees étaient mécontents, et je les comprends. J'ai donc réagi, et organisé avec eux une réunion pour recadrer les choses, leur montrer l'importance d'un choix cohérent en termes de fournisseurs afin d'avoir des délais de livraisons et des tarifs plus intéressants. Je crois que le message est passé. Nous allons donc mettre en place une commission qui fera le point régulièrement sur les fournisseurs afin de toujours travailler avec les plus compétitifs. » Aujourd'hui, les franchisees du réseau doivent respecter un quota d'achats de 100 % auprès des fournisseurs référencés pour les consommables et de 85 % pour les produits annexes. Sophie Landre souhaiterait également mettre en place une centrale d'achat, une fois le réseau stabilisé autour de ses fournisseurs.

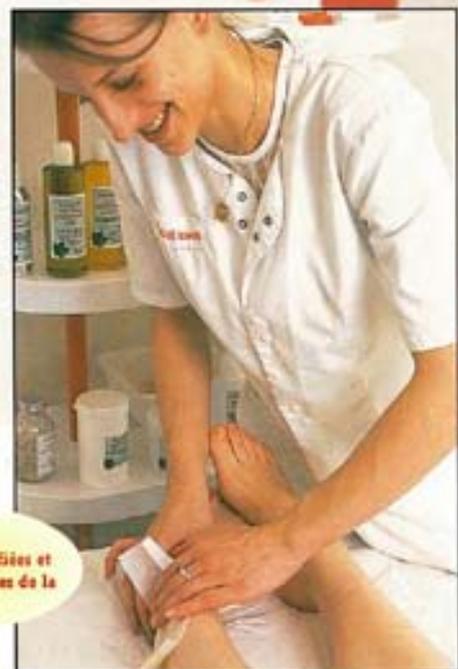
Une certaine philosophie de la vie

Quand on évoque ses loisirs, Sophie fronce les sourcils. Et parle poésie, jardin japonais « j'aime leur pureté, leurs détails », « C'est la force à l'état brut. Pour réussir, il faut apprendre cette tranquillité, cette maîtrise de soi et des autres. » Une certaine philosophie de la vie qui imprègne sa vision du monde

des affaires : « La franchise est un monde dur, très masculin. Souvent, les autres professionnels et certains franchisees pensent que le réseau est pour moi un passe-temps. C'est faux. C'est ma manière de fonctionner, je ne sais pas quoi faire d'autre. Mon expérience de la création d'entreprise, mes échecs, me donnent des armes aujourd'hui. C'est pour cela que j'aime mon rôle de franchiseur : je rassemble d'autres chefs d'entreprises autour de la mienne. J'ai ressenti la solitude de l'entrepreneur. La franchise est pour moi un moyen de lutter contre cela.

Franchiser, c'est fédérer. « D'une main de fer dans un gant de velours. »

Trouver des esthéticiennes qualifiées et satisfaire les demandes de la clientèle.



Fête et tempête Le raid corse du Cedre 2002



Toujours dans une ambiance des plus festives et amicales, les directeurs de réseaux fidèles au toujours exceptionnel raid corse du CEDRE ont été surpris cette année par la tempête.

Un fort vent d'Est empêchant le Winner, superbe catamaran de 30 mètres, de maintenir le traditionnel cap sur Calvi.

Entre deux conversations passionnées sur la Franchise internationale et les rondes de Jet-ski, c'est l'île de Porquerolles qui accueille les aventuriers...

Ils ont déjà réservé leur week-end de l'Ascension pour le raid corse 2003 !

TOPO MARKETING GROUP ...moteur de vos succès



Cegma Topo
le marketing lumière

Etudes Marketing
Satisfaction Clientèle

Presence

Monitoring Qualité
Client-Mystère

Toponline

Solutions internet &
marketing interactif

**PER
FOR
MA**

Ingénierie des
Ressources Humaines

Field & Solutions

Relations Client / CRM
Enquêtes

topo@magic.fr - Paris / Villeneuve d'Ascq - 01 42 33 24 24

LYON LE 18 JUIN
**JEAN-CLAUDE
 LAVOREL**
**UNE RÉUSSITE
 SPECTACULAIRE**

L'homme qui a brillamment inauguré la réunion organisée par le Cedre le 18 juin à Lyon n'est pas un franchiseur. Son expérience a cependant plus d'un point commun avec la franchise : Jean-Claude Lavorel a su occuper très vite le terrain et associer ses partenaires à sa réussite spectaculaire.

Entrer ou ne pas entrer en Bourse ? Tel était un des dilemmes évoqué au cours de la conférence du CEDRE. Jean-Claude Lavorel, patron de LVM Médical a tranché : il est entré en Bourse en 1996. « Ce choix nous a donné la possibilité d'accélérer notre développement et de devenir un groupe d'envergure européenne. » Les turbulences actuelles, qui n'épargnent pas LVM, ne l'inquiètent pas outre mesure. « Nous n'échappons pas à la nervosité des marchés financiers en dépit de résultats conformes à nos prévisions et de formidables perspectives de croissance sur un marché durablement porteur. » Créé en 1989, avec des moyens modestes, LVM a accompli jusqu'ici un parcours sans faute.

« Quand on crée une entreprise, il faut faire des sacrifices et prendre des risques, explique Jean-Claude Lavorel. J'ai abandonné une situation de cadre supérieur dans une multinationale et tous les avantages qui allaient avec pour me lancer seul. Je travaillais seul de 8 à 21 h, je faisais tout, y compris la livraison des clients. Certains amis me prenaient pour un fou. » Fort d'une solide expérience de terrain à des postes de management dans le secteur médical, il a compris que le « home care » - les soins à domicile des patients dont l'état n'exige pas l'hospitalisation - est promis à un brillant avenir, suivant ainsi l'exemple des USA. Aujourd'hui encore, l'assistance médicale à domicile ne représente que 1 % des dépenses de santé en France contre 6 % outre Atlantique ! Seul problème : la Sécu, qui finance l'essentiel des dépenses, paie souvent avec beaucoup de retard. Il faut faire appel aux banques pour assurer la soudure. En dépit de ce handicap, LVM va connaître une croissance ininterrompue : en 1996, au moment de son entrée en Bourse, l'entreprise réalise 10 Md € de chiffre d'affaires et regroupe 7 filiales. En 2001, ce chiffre d'affaires a dépassé 65 Md € ! Parmi les clés de la réussite impressionnante de Jean-Claude Lavorel, il convient de souligner sa capacité à associer ses partenaires à son développement. Il réussira en effet à convaincre des associés de se lancer avec lui et de prendre des risques à leur tour. « L'un d'eux a si bien réussi qu'il a craqué, car il y a des gens qui ne supportent pas un changement aussi rapide de leur situation financière », raconte-t-il avec humour. Le groupe LVM s'attaque aujourd'hui au marché européen et est déjà présent en Allemagne. Quant à Jean-Claude Lavorel, son dynamisme et sa créativité ont été récompensés par le prix des « Victoires des autodidactes » en 1998 et par le grand prix de l'Académie pour la longévité et la performance de l'entreprise en 1999. Soucieux de transmettre son expérience et d'aider des créateurs, il a rejoint le club des Business Angels. Ce capitaine au long cours tient ferme la barre de son navire sans se laisser impressionner par le grain et demeure convaincu que la Bourse est un bon moyen de financer la croissance. « Nous restons confiants dans notre capacité à atteindre notre objectif : devenir le leader des prestations de santé à domicile en Europe. »

Une expérience à méditer pour tous les développeurs.

Le home care : un secteur en plein développement...



L'assistance médicale à domicile : 1 % des dépenses de santé en France contre 6 % aux USA.



Jean-Claude Lavorel l'homme qui a brillamment inauguré la réunion organisée par le CEDRE à Lyon le 18 juin dernier.

LES CONSEILS DE JEAN-CLAUDE LAVOREL : RAPIDITÉ, TRANSPARENCE ET PARTAGE

« QUAND UN MARCHÉ EST PORTEUR, C'EST SOUVENT CELUI QUI DÉGAINE ET TIRE LE PLUS VITE QUI GAGNE. IL FAUT OCCUPER LE TERRAIN, DONC S'EN DONNER LES MOYENS. MAIS CE DÉVELOPPEMENT DOIT SE FAIRE DANS LA TRANSPARENCE ET IL CONVIENT D'Y ASSOCIER SES PARTENAIRES ET SES COLLABORATEURS. CHACUN DOIT Y TROUVER SON COMPTE : IL FAUT SAVOIR PARTAGER SA RÉUSSITE POUR CONSTRUIRE SOLIDEMENT. »

LA VIE DU CEDRE

« COMMENT PASSER À LA VITESSE SUPÉRIEURE »

C'est dans le cadre somptueux de la Cour des Loges, à Lyon, que se sont déroulés la dernière conférence et le dîner-débat organisés par le Cedre en partenariat avec Cartaix. Interventions brillantes, discussions animées et parfois passionnées ont marqué une manifestation qui a réuni 50 patrons et développeurs d'enseignes parmi les plus dynamiques.

Comment occuper rapidement le terrain ? Entrer ou non en Bourse ? Le débat a été introduit brillamment par Jean-Claude Lavorel, P.-d.g. de LVM Médical, dont le parcours exemplaire donne matière à réflexion pour tous les développeurs. (Voir page précédente.) Les interventions suivantes ont permis de confirmer que les approches sont souvent assez différentes d'un secteur et d'une enseigne à l'autre, mais que tous les développeurs se retrouvent sur la nécessité d'occuper très vite le terrain. « C'est souvent celui qui dégage le premier qui gagne », a lancé J.-C. Lavorel. On notait la présence de deux grandes enseignes de parfumerie, Elytis et Beauté Actuelle, réseau qui a récemment intégré le groupe Marionnaud. Ici encore des approches sensiblement différentes, mais beaucoup de convergences et un constat : ce secteur vit une profonde restructuration qui exige beaucoup de dynamisme et d'inventivité de ses acteurs. Autre marché, autre problématique : Philippe Barreau, Stella Artois, a résumé la stratégie de son groupe qui diversifie ses enseignes pour mieux occuper le terrain (voir notre rubrique concept) ; mais il nous a laissés sur notre faim en annonçant que ses cartons contenaient de nouveaux projets, sans nous en dire plus, concurrence oblige. Pascal Blache, patron de Cartaix, qui sponsorisait la manifestation, a exposé les solutions que propose son entreprise aux réseaux pour assurer la traçabilité et la fidélisation de la clientèle. Un riche dialogue s'est alors ouvert avec Jean Lavaupot, Era Immobilier et Stéphane Coulon, Auto Sécurité, tous deux intéressés par les solutions de Cartaix. Côté experts, Pascale Bégat a conclu les débats par un exposé très pointu consacré au retour sur investissement. Les échanges se sont poursuivis au cours du dîner et rendez-vous a été pris pour le dîner de rentrée du Cedre à Paris, le 24 septembre.

Alain Boccara, Mobilier de France, Philippe Barreau, Interbrew France, Olivier Gast, Jean-François Olegnon, Physiomins (de gauche à droite)

Le Président, Olivier Gast, en action





Jean Lavoisot, directeur exécutif de Ina France, et sa collaboratrice Christelle Moncaupis.



Jean-François Olagnon
« Physiominz »



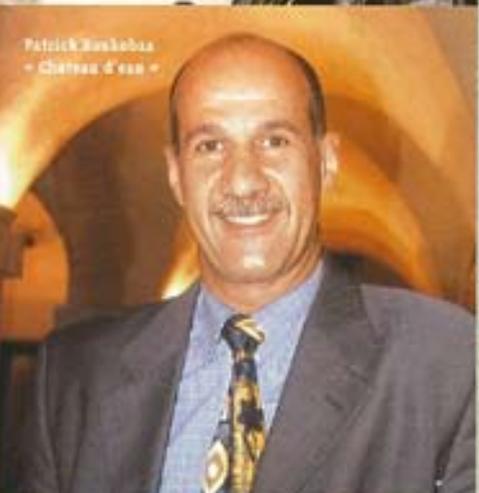
Coça Caando
« Petit Patapon »



Olivier Cast
au côté de Pascal Blache,
Cartais



Chantal Merle
« Beauté Actuelle »



Patrick Boubabas
« Chateau d'eau »



Un dîner très convivial



Pascal Blache
Cartais



Caroline Lepage,
Directeur du réseau
Ortis et
Jean-Pierre Lavigne,
Président de la
Fédération Française
des parfumeurs
indépendants



Stéphane Coulon
« Auto-Sécurité »



Bruno Benichou
« l'univers de
sommeil »

COMMENT GÉRER SA CARRIÈRE?

Un poste sur mesures pour chaque

Brigitte Nataf

Homme de terrain, mais aussi de méthode et de gestion, le directeur de réseau reste un mouton à cinq pattes fort recherché par les chaînes. Pour faire carrière, il faut faire preuve d'une inlassable curiosité et d'un goût sincère pour les relations humaines. Il n'y a pas de profil type : voici quelques DR issus d'univers aussi différents que l'université, la finance, la grande distribution et le sport de compétition !

développement dans une chaîne d'ameublement. Bref, à 44 ans, il connaît tout du métier. Un parcours idéal de directeur de réseau ?

« Il n'y a pas de profil type, proteste-t-il. Avant moi, il y avait un directeur issu de l'immobilier, une compétence essentielle pour lancer

un réseau en partant de zéro ! » Même les professionnels du recrutement les plus chevronnés ne se risquent pas à dessiner un portrait robot du directeur de réseau. « Chaque réseau doit trouver « son » directeur », affirme Emmanuel de Catheu, consultant chez Michael Page, le premier cabinet de recrutement français. À la division « distribution et commerce », dont il est responsable, quatre consultants scrutent le milieu en permanence pour repérer les perles rares, trouver les meilleurs directeurs qui vont orchestrer le devenir des grandes chaînes de distribution ou de franchise. « Il n'y a pas de règle absolue, poursuit Emmanuel de Catheu. Surtout, il n'y a pas grand chose de commun entre un directeur de réseau qui gère en direct une dizaine de magasins et assure lui-même le développement, l'animation et la formation, et celui qui travaille pour une chaîne de 200 ou 300 magasins, reporte directement au directeur commercial, et dirige une équipe de 7 ou 8 directeurs régionaux, un DRH, et des responsables du marketing, de la formation, etc. »

Être crédible auprès des franchisés

À bien y regarder pourtant, ils ont bien tout de même quelque chose de commun : grand ou petit, établi ou débutant, un réseau a besoin d'un directeur tout terrain, capable de convaincre et de manager aussi bien les investisseurs que les franchisés : « La compétence humaine est essentielle dans ce métier, note Philippe Schuller, longtemps directeur de développement de l'Éléphant Bleu avant de rejoindre Car'go il y a dix-huit mois. Être crédible auprès d'un réseau n'est pas chose facile : ce sont de véritables directeurs d'en-

« **Q**uand je demande aux franchisés d'investir 15 000 euros chacun dans l'informatisation, je sais exactement comment ils vont réagir, lance Bertrand de Lavilléon, directeur de réseau de Monceau Fleurs. J'ai les deux visions : je sais que cela va améliorer la collecte et la remontée des informations, mais en même temps, je me demande si, comme franchisé, je serais prêt à investir ces 15 000 euros, et pour quel résultat ? » Issu du réseau, puisqu'il a tenu un magasin et s'apprête à en racheter un autre, Bertrand de Lavilléon a aussi capitalisé son expérience professionnelle précédente : avant de tout plaquer pour devenir un heureux franchisé, il a été successivement gérant de magasin de chaussures, directeur de formation dans une grande enseigne de distribution, puis directeur du

Bertrand de Lavilléon, directeur de réseau de Monceau Fleurs.

enseigne ...

treprise, et non pas des salariés. Il faut accompagner des gens qui changent parfois entièrement de profession, être présent constamment et gagner leur confiance. »

Il n'y a donc pas de parcours idéal pour acquérir cette compétence et cette crédibilité. Il faut avant tout croire au concept, encore et toujours. Même après avoir quitté l'Éléphant Bleu pour Car'go, Philippe Schuller est resté franchisé de son premier réseau... « On m'a embauché avant tout pour que je travaille sur le management humain du réseau, relate Pierre Engel, DR du Troc de l'Île. Le réseau traversait alors une crise de croissan-



Emmanuel de Carbes, consultant chez Michael Page, premier cabinet de recrutement français.

ce, qui se traduisait par une forte houle... « Juste avant que j'arrive, il avait fallu changer beaucoup de choses dans l'organisation du réseau, passer d'une ambiance familiale à un management entrepreneurial, il restait à faire accepter les changements par le réseau... »

C'était il y a cinq ans. Pierre Engel aborde les choses « en rondeur » et investit sans compter sur le contact humain, pierre angulaire d'un réseau épanoui. Il est vrai qu'auparavant, il a eu l'occasion de se faire la main

dans un milieu qui n'avait aucun secret pour lui, ancien champion international de planche à voile. Après dix ans de carrière chez divers fabricants de planches, alors portés par la vague, il était devenu directeur général chez Gastra, un distributeur de matériel haut de gamme. À la fin des années quatre-vingt, l'engouement pour la planche à voile retomba très brutalement tandis que les ventes s'effondraient. Une déconvenue professionnelle brutale qui lui permit tout de même de mesurer qu'il avait acquis des compétences applicables bien au-delà de son secteur d'origine.

Tous les conseils en carrière vous le diront, c'est la clé d'une réussite professionnelle dans ce métier : être polyvalent et

Les D.R. témoignent

Bertrand de Lavilléon, 44 ans, directeur de réseau de Monceau Fleurs

« J'ai changé deux fois de carrière »

« J'ai voulu changer complètement de carrière à 40 ans, et j'ai quitté mon poste de directeur de développement dans une chaîne d'ameublement pour ouvrir un magasin au bord de la mer, en Seine-Maritime.

J'étais bienheureux et tranquille, mais il se trouve que ma femme aime le Sud et languissait du soleil, de sorte que j'ai accepté l'offre de Laurent Amar de devenir directeur de réseau. Je gère 41 magasins, j'espère en avoir 50 fin 2002, et j'ai recruté pour cela deux directeurs de développement, issus du terrain et recrutés dans d'excellents réseaux. L'un est juriste, l'autre a une orientation financière

forte, je crois que c'est indispensable pour évaluer un business plan. Après, il faut une très forte motivation, c'est pourquoi je leur ai offert une part variable très importante, qui peut représenter jusqu'à 50 % de leur salaire. Si l'on veut aller au-delà de cinq ou six ouvertures par an, qui viennent presque naturellement, il faut savoir que chaque magasin supplémentaire représente de gros efforts, donc, j'ai créé un système de primes crescendo. Et comme je crois à mon système, j'ai moi-même opté pour une part importante de variable dans mon salaire, je suis à 30 à 40 % de primes sur les objectifs du groupe. Car développer n'est pas tout, il faut choisir des franchisés qui ont de l'avenir et vont apporter une réelle contribution au groupe ! »

Pierre Engel, directeur de réseau du Troc de l'Île

« Notre réseau, ce sont 200 personnes venues de tous les horizons »

Au départ, j'étais international de planche à voile, et pour vivre, je vendais des cheminées chez René Brissac. Le jour où j'ai décidé de quitter la carrière sportive, je suis entré comme chef de produit chez Neway, un distributeur de matériel de planche à voile puis j'ai été directeur commercial, puis directeur général en changeant de réseau à chaque fois. Mais on a assisté à la déconfiture totale de la planche à voile : en 1986, on en vendait 126 000,



Pierre Engel, directeur de réseau du Troc de l'Île

aujourd'hui, il s'en vend à peine 10 000 par an... Je n'ai aucun regret, cela était une expérience fantastique, aussi bien la montée vertigineuse de cette discipline que la chute, qui ne l'était pas moins ! Quand j'ai été embauché par Troc de l'Île, cela n'a pas été très facile de changer de produit aussi radicalement. Il faut aimer les hommes, comprendre leur problématique, c'est ce qu'il y a de commun dans tous les réseaux. Ce qui me plaît, c'est l'incroyable variété humaine, ici, je côtoie près de 200 personnes qui viennent de tous les horizons ! Le maître mot de ce management, c'est de savoir

emmener les gens où l'on veut aller sans jamais les contraindre. Parce que vous ne pouvez pas forcer un chef d'entreprise à aller où il ne veut pas... J'ai suivi des formations pour animer des conventions de 200 personnes, cela ne s'improvise pas ! En revanche, je me suis intéressé à l'Internet à

COMMENT GÉRER SA CARRIÈRE

Un poste sur mesures pour chaque enseigne ...

►►► débrouillard, et savoir appliquer ce que l'on a appris dans ses expériences précédentes. C'est ainsi que Jean-Louis Mochamps, directeur de développement chez Domino's Pizza analyse son propre parcours : « J'ai successivement travaillé dans la finance boursière, puis l'analyse financière et l'audit, le marketing et enfin le développement immobilier, raconte-t-il avec humour. Chez Domino's, j'ai découvert le commercial, le contact humain, la vente, tout ce qui me manquait dans mes métiers précédents. Mais je profite largement de mes compétences financières et marketing, et surtout de la maturité acquise dans ces divers postes. J'aurais été bien incapable, il y a dix ou quinze ans, de discuter avec les patrons que sont les futurs franchisés Domino's... » Alors frais émoulu d'une école de commerce, Jean-



Jean-Louis Mochamps, directeur du développement pour Domino's Pizza.

Louis Mochamps pensait, comme tous ses condisciples, que l'audit était plus prestigieux que le commercial. À trente-cinq ans, il a aujourd'hui radicalement changé de point de vue : le travail de terrain, il adore !

Le terrain, plus l'organisation et les chiffres

Cela ne l'empêche pas d'apprécier les possibilités d'évolution offertes par un grand groupe comme Domino's, et de jouir des avantages d'un réseau de 41 points de vente seulement... mais intégré dans un groupe international qui en compte 7100. Et il s'appuie sur ses acquis professionnels passés pour assumer sans broncher la double comptabilité - américaine et française -, les 13 reporting annuels et la double direction, française et internationale.

Car, c'est l'autre facette du métier, il faut aussi avoir de solides compétences d'organisation et d'analyse financière pour passer d'un petit réseau à un plus grand et prendre des responsabilités plus importantes. En entretien de recrutement, il faut montrer

Les D.R. témoignent



Philippe Schuller, Car'go, lauréat du premier trophée Cedeo 1999.

magasins proches de chez eux, ils peuvent même s'inscrire pour être prévenus, « en push » lorsqu'un article qui les intéresse vient d'arriver. Ce qui a bien fonctionné dans ce projet, c'est que le réseau y a été associé dès le départ, on a créé un comité de pilotage avec un franchisé novice et un autre passionné d'informatique, au total, 22 personnes ont participé à la création de ce site !

Philippe Schuller, 42 ans, directeur de réseau de Car'go

« C'est la polyvalence qui compte »

« J'avais un diplôme de management de la franchise, mais j'ai surtout démarré sur le terrain, comme VRP chez Hypromat, un fabricant d'automates de lavage pour les voitures. À l'époque, la franchise commençait à devenir

populaire, alors la direction m'a demandé de réfléchir à un concept de franchise que la société pourrait développer, c'est ainsi que j'ai conceptualisé l'Éléphant Bleu, et proposé un développement maîtrisé pour cette enseigne. La direction a accepté le projet et je me suis occupé du développement pendant 12 ans ! C'est un boulot où il faut être très polyvalent, avoir des notions juridiques, connaître le marketing et l'immobilier. Il faut superviser aussi bien le développement que l'animation. Bien sûr, on ne peut pas être performant sur ces deux terrains en même temps, donc il faut déléguer l'une des deux fonctions, mais il faut absolument chapeauter les deux. Avant tout, une bonne direction de réseau, c'est l'information permanente. Chez Car'go, j'ai trouvé un concept déjà établi, plus serein en quelque sorte. Il s'agit de gérer le réseau dans un axe plus qualitatif. On continue à développer, bien sûr, mais le réseau est déjà dans une phase plus aboutie. À quarante ans, j'avais besoin de changer !

Stéphane Mensuel, directeur du développement et du réseau Theraform

« J'ai été passionné par la mutation du commerce de détail »

« Je viens de quitter Carrefour, au mois de juin 2002, pour rejoindre Theraform, un réseau de centres de plastithérapie en Centre ville. C'est un réseau actuellement de 80 unités, surtout en succursales, qui cherche à se développer en franchise. J'ai été convaincu par Christian Dorminy, le créateur de la méthode Theraform. J'ai découvert la franchise alors que j'étais conseiller d'entreprise dans une Chambre de Commerce, après un cursus technico commercial et management. J'ai rencontré des indépendants, et j'ai compris l'évolution qui était en cours dans le commerce de détail, et la mutation qui allait s'opérer massivement vers les réseaux. J'ai demandé un congé individuel de formation pour passer le DESS de management de la franchise de Colmar, et j'ai été embauché chez Carrefour à la sortie, comme responsable d'expansion de leurs enseignes.

►►► titre personnel, en lisant des livres. Nous avons fait étudier, très tôt, l'utilité d'un site internet et il est apparu clairement qu'il n'y avait aucun avantage à vendre à distance. En revanche, les clients peuvent regarder en ligne les nouveaux articles qui arrivent dans les

patte blanche et convaincre que l'on est aussi capable d'intégrer des techniques de travail des grands réseaux, beaucoup plus complexes.

Dans ce domaine, une formation initiale solide peut évidemment être un atout :

« Les grands réseaux aujourd'hui se focalisent moins sur le profil « issu du terrain », traditionnellement incontournable dans la franchise et la distribution, remarque Emmanuel de Catheu. Certains grands réseaux chassent même l'oiseau rare – et diplômé – dans la grande conso, le conseil ou l'industrie. » À vrai dire, ces directeurs de réseaux fort atypiques sont encore rares dans la franchise, où la connivence avec les franchisés est indispensable. Mais elle ne suffit pas : à partir d'un certain niveau, un DR doit maîtriser des outils de gestion et d'information complexes que le « terrain » ne lui a pas forcément enseignés. Ces connaissances sont indispensables pour diriger une équipe de 10 à 50 personnes, qui ont des compétences aussi diverses et spécialisées que la formation et le contrôle de gestion, la communication

et l'informatique. C'est pourquoi la plupart des directeurs des grands réseaux sortent d'une école de commerce comme Jean-Louis Mochamps ou possèdent une maîtrise, voire un DESS. C'est le cas de Philippe Schuller, diplômé de l'IUP de Colmar, ou plutôt de ce qui était encore l'IFP de Colmar.

Acquérir les méthodes de travail des grandes enseignes

Mais rien ne remplace une expérience professionnelle réussie : Bertrand de Lavilléon, par exemple, a acquis sa compé-



« Trouver les meilleurs directeurs qui vont exister le devenir des grandes chaînes de distribution ou de franchise. » E. de Catheu.

tence directement en milieu professionnel auprès des enseignes de la grande distribution. D'autres directeurs de réseau ont exercé des fonctions dans divers domaines, comme Philippe Barreau, aujourd'hui responsable national des bars à thème chez Interbrew, qui a commencé comme chef de produit marketing puis adjoint à la

Une rémunération qui peut grimper par le jeu des intéressements et des stock-options

Selon Michael Page, il y a réellement deux voire trois niveaux de salaires parmi les directeurs de réseaux ou directeurs de développement. Pour les petits réseaux, un jeune directeur régional de 27-35 ans, chargé de l'animation sur le terrain, va débiter dans une fourchette de 40 000 à 55 000 euros par an, selon la taille du réseau. Il aura aussi une voiture de fonction, et une part de salaire fixe en général autour de 70 %, avec 30 % de primes aux résultats. On trouve dans cette catégorie des directeurs de la formation ou des commerciaux qui ont sensiblement le même profil et les mêmes revenus. Les directeurs du développement sont souvent mieux rémunérés, surtout lorsque le réseau a déjà une certaine taille et qu'il considère son développement comme prioritaire. Chez Monceaux Fleurs, par exemple, les développeurs ont une part variable qui atteint 50 %, ce qui aboutit à des salaires nettement supérieurs à cette fourchette. Dans un réseau petit ou moyen, mais en pleine expansion, un directeur de développement ou un directeur de réseau peut gagner jusqu'à 60 000 voire 70 000 euros par an, selon ses performances. Dans les grands réseaux où le DR dirige une équipe importante, le salaire annuel peut monter à 150 000 euros, avec le jeu des primes et de l'intéressement aux résultats. Il sera souvent, en tout cas, dans une fourchette supérieure à 100 000 euros, avec une voiture de fonction, et des stocks-options si le groupe est coté en Bourse. En général, la part variable n'est pas très importante à ce niveau de poste, autour de 20 %, encore qu'elle peut monter à 30, voire 40 % dans certains réseaux comme Monceaux Fleurs. Tous les directeurs de réseau bénéficient d'un intéressement aux résultats, dès lors que la chaîne atteint une certaine taille.

J'ai travaillé sur les petits formats de centre ville, comme Shopi ou 8 à Huit. J'ai apprécié la combinaison des savoir-faire Carrefour – Promodès, l'un étant très fort dans la grande distribution, l'autre connaissant très bien le commerce de proximité. Pourtant, le côté « grande distribution », avec sa hiérarchie très marquée, me pesait un peu. J'ai été contacté par un cabinet de chasseurs de tête, et j'ai été séduit !

Emmanuel de Catheu, chasseur de têtes, responsable chez Michael Page de la division Distribution et commerce
« Nous travaillons sur une énorme base de données de professionnels de la franchise »
« Il y a deux ans et demi que Michael Page a créé cette cellule de recrutement spécialisée, partant du constat qu'il y avait une forte demande des entreprises dans ce secteur qui souffre d'une image pas

toujours très bonne, notamment auprès des jeunes diplômés. Nous sommes le premier annonceur, donc très visible dans le milieu de la franchise et de la distribution. Nous recevons beaucoup de CV, soit en réponse à ces annonces, soit en candidatures spontanées, et nous traitons soigneusement ces contacts. À nous quatre, nous rencontrons une quarantaine de candidats par semaine pour des postes de direction commerciale,

marketing, achat ou direction de réseau... Nous avons donc établi une base de données très complète. Quand je rencontre un candidat, je privilégie l'approche technique, les actions menées, les résultats, et je l'interroge sur l'environnement humain dans lequel il a travaillé. Je lui demande de raconter aussi ses échecs, ses difficultés éventuelles. Ce sont des entretiens assez poussés qui durent environ une heure, davantage pour les postes de



Stéphane Menzel, directeur du développement et des réseaux Theaform.

COMMENT GÉRER SA CARRIÈRE

Un poste sur mesures pour chaque enseigne ...

direction commerciale jusqu'à la fusion avec Stella Artois, où on lui demanda de prendre en charge la première enseigne de bars à thème du groupe.

Mais l'on peut aussi, encore et toujours, réussir sans diplôme lorsque l'intelligence et le dynamisme personnel remplacent quelques années sur les bancs de l'université. Pierre Engel du Troc de l'Île, a ainsi acquis des compétences très complètes en changeant d'employeur régulièrement : « J'étais un autodi-

dacte pur, et j'ai constaté que sans aucun diplôme, on peut monter un cran, mais pas deux. Pour accélérer sa progression, il vaut mieux carrément changer d'employeur, et se tenir prêt à absorber les techniques de travail de son nouvel employeur. » Un appétit de savoir et de réussir qui l'a mené jusqu'à un poste de directeur général, ce qui lui a permis de maîtriser les techniques de management, pour lesquelles il a su aussi jouer la carte de la formation continue. Ce parcours

brillant lui permet de diriger une équipe de 40 personnes et un réseau qui atteint 138 magasins – le patron et créateur du concept, Jean-Pierre Boudier est lui-même un autodidacte ! En cinq ans, Pierre Engel a trouvé aussi le temps de devenir un fan d'Internet et de développer un projet de site ambitieux où les magasins du Troc de l'Île montrent leurs articles en ligne, en temps réel. Ce projet est animé aujourd'hui par huit personnes, du directeur informatique au webmaster, en passant par un rédacteur et une formatrice !



Formations

IUP Colmar **Madame Bennaghmouch, directrice**

« Nous sommes ouverts aux professionnels qui veulent un diplôme en formation continue »

A l'origine, à Colmar, la Chambre de commerce avec Me Olivier Gast avaient créé la première formation à la franchise, l'IUP où Philippe Schuller, aujourd'hui DR de Car'go, a passé son premier diplôme. Intégrée à l'université de Colmar, cette formation est devenue un IUP de réseaux de commercialisation, avec option franchise. L'IUP accueille une soixantaine d'étudiants en licence, et 45 en maîtrise, autant de vocations déclarées pour l'univers de la franchise et de la distribution longtemps boudé par les jeunes diplômés. Le DEUG recrute des étudiants ayant au moins une année dans l'enseignement supérieur, tandis que la licence accepte les titulaires de DUT, BTS ou DEUG d'un domaine de l'action commerciale, force de vente, commerce international, etc. À noter que des professionnels bénéficiant d'une formation continue de longue durée peuvent rejoindre l'IUP aussi bien au niveau du DEUG que de la maîtrise.

« Nous avons maintenant une bonne visibilité sur la carrière de nos élèves d'IUP, explique Madame Bennaghmouch, puisque celui-ci existe depuis 30 ans. Nos élèves trouvent du travail et sont recherchés par les entreprises. »

Très attendus, les résultats du DESS de réseaux de commercialisation, option franchise, créé à Colmar pour prendre la suite de l'IUP en troisième cycle, seront connus dès cette rentrée. Une vingtaine d'étudiants ont planché pour la première promotion, issus pour la plupart d'écoles de commerce ou de maîtrise de gestion. Une moitié d'entre eux étaient déjà des professionnels qui ont repiqué aux études pour améliorer leurs connaissances et accéder à des postes de responsabilité dès la sortie. Au programme : gestion du projet de franchise, psychologie du management en franchise, environnement juridique et une bonne dizaine de matières.

CETIF Faculté de Strasbourg **Des bancs de la fac au fauteuil de DR**

La 16ème promotion du Cetif de la faculté de Strasbourg, qui équivaut à un troisième cycle, compte 25 à 28 élèves recrutés après une maîtrise de droit, de sciences éco ou une école de commerce et solidement formés au droit des contrats, au droit des réseaux et en marketing. Après 4 mois de stage en entreprise, ces jeunes diplômés intègrent souvent immédiatement un poste de directeur du développement dans un réseau où ils pourront faire leurs preuves. À en croire les cabinets de recrutement, la demande est telle qu'il y a de la place pour tous.

PROCOS Formation « Développeur d'enseigne »

Prococos, club qui regroupe la plupart des grandes enseignes, franchiseurs comme succursalistes, a lancé en octobre 2000, en partenariat avec Négocia, emanation de la Chambre de Commerce de Paris, la formation « Développeur d'enseigne ». Le cycle, qui dure deux ans, est suivi par des étudiants recrutés au niveau bac + 2. Cette formation comprend en particulier des éléments de gestion de l'immobilier commercial.

tous les candidats, le luxe par exemple.

La franchise reste un

univers particulier parce que le management des franchisés est réellement quelque chose de spécial, et qu'il est difficile de se faire accepter et de s'imposer.

Ce qui reste vrai et qui me plaît dans ces métiers, c'est que l'on peut encore démarrer avec un DUT de chef de rayon et devenir directeur de magasin, puis directeur régional et directeur de réseaux, voire arriver au niveau direction générale !



Jean-Luc Bret, président de Prococos, a lancé en octobre 2000 la formation « Développeur d'enseigne »

Les D.R.

direction générale. Parfois, pour les sociétés françaises, s'ajoute une analyse graphologique. Tous ces contacts, ces entretiens sont conservés dans la base de données que je peux consulter par âge, par expérience, catégorie de salaire ou encore

par région. L'intérêt de cette base, c'est qu'elle est sans cesse remise à jour, chaque coup de téléphone ou rendez-vous y contribue. De plus, chaque personne reçoit une Birthday card, avec un volet à renvoyer pour signaler les changements

dans son CV. Les gens répondent presque toujours, c'est une bonne source pour nous.

Nous faisons de la chasse de têtes dans certains cas bien particuliers : soit parce que le recrutement est urgent, soit parce qu'il doit rester absolument confidentiel, ou encore parce que le secteur est si restreint que l'on connaît

FRANCHISEURS

**Pour votre développement
International
Montez dans le train du succès avec**

Le « Village de la Master-Franchise »

Avec le Cedre

(Club Européen des Directeurs de Réseau)

et l'Emfa

(European Master Franchise Advisory Board)

Participez au

MAPIC

**LE MARCHÉ INTERNATIONAL
DE LA DISTRIBUTION SPÉCIALISÉE
ET DE L'URBANISME COMMERCIAL**

**Du mercredi 20 novembre
au vendredi 22 novembre 2002
Palais des Festivals – Cannes**

**Plus de 50 pays représentés, le point de rencontre du top niveau des décideurs
et des investisseurs du commerce
organisé. L'occasion unique d'identifier et négocier avec les acteurs de votre
développement international**

**Faites-vous remarquer
Rencontrez les développeurs de votre enseigne
Bénéficiez d'une solution-kit à coût partagé**

Participation : 8 790 Euros HT par enseigne

Ils seront présents : Bricorama, Cartax, Hypromat, Mobilier de France, RapidFlore, Quick, Weldom...

Pour tout contact : Jacques Brocard 01 45 02 18 88

Stéphane Coulon,

ouvre un centre Auto Sécurité par semaine!

Stéphane Coulon inaugure notre nouvelle rubrique consacrée aux développeurs qui ont lancé cent points de vente en trois ans. Auto Sécurité est une enseigne qui fait peu parler d'elle mais lance chaque semaine un nouveau centre de contrôle technique.



Imposer une image sur un marché porteur mais très concurrentiel.



L'automobile, Stéphane Coulon connaît. C'est sans doute pourquoi, après avoir gravi tous les échelons chez Midas, où il est entré en 1994, cet ancien élève de l'IAE s'est vu proposer, en 1999, de créer le service marketing de Centre Auto Sécurité, qui deviendra trois ans plus tard Auto Sécurité. Lancé en 1982 à l'initiative d'un groupe d'experts automobiles, ce réseau est un de ceux qui connaît aujourd'hui le développement le plus rapide. Le créneau est particulièrement porteur : depuis 1992, la réglementation rend obligatoire le contrôle technique de tous les véhicules de plus de quatre ans, qui représentent environ la moitié du parc national. Auto Sécurité compte ainsi aujourd'hui plus de 800 centres agréés, ce qui le place parmi les leaders de ce marché. « Nous ne proposons pas exactement une franchise, précise Stéphane, mais une affiliation plus souple. Ce qui comporte certains inconvénients : l'homogénéisation des centres est plus difficile à obtenir de partenaires indépendants. »

LA CONCURRENCE JOUE SUR LE MARKETING

Imposer une image est en effet indispensable au moment où la concurrence devient de plus en plus vigoureuse. « Sur le plan technique, il n'y a pas de diffé-



rence entre les centres. Ce métier est relativement simple et il est étroitement contrôlé par les DRIRE. La concurrence joue donc sur les prix, les services, le marketing et la signalétique. » Auto Sécurité met en avant une formule qui évoque celle des réparateurs rapides : le contrôle en 45 minutes chrono. Ce qui ne signifie pas que le client peut

venir à l'improviste et repartir trois quarts d'heure plus tard, car il y a des heures creuses et des heures d'affluence, comme dans toutes les activités de services.

« La formule porte néanmoins, explique Stéphane, car beaucoup de gens croient encore qu'il faut laisser sa voiture une journée pour ce genre de contrôle. » Comme ses confrères, il fidélise

60 % de sa clientèle grâce à des mailings de rappel à l'approche de la date de contrôle obligatoire. Pour gagner de nouveaux clients, pas de recette miracle, il utilise surtout la pub locale. Quant à l'avenir, il n'est pas inquiet. « On observe une certaine saturation du marché dans quelques zones, mais la réglementation va devenir plus contraignante avec l'harmonisation européenne : la France est nettement en retard sur l'Allemagne et l'Angleterre où les contrôles ont lieu tous les ans après trois ans d'âge du véhicule. » Stéphane aime son métier, mais se considère davantage comme un spécialiste des services que de l'automobile. C'est pourquoi une expérience sur un marché complètement différent ne serait pas pour lui déplaire. « Pourquoi pas les parfums, pour changer un peu ? »

Auto Sécurité en chiffres

- 810 centres de contrôle technique agréés
- 2 885 000 contrôles en 2001
- 17,81 % de parts de marché
- 132 millions d'euros de C.A. en 2001
- 69 ouvertures par an depuis 1999 (1,3 centre par semaine)
- 200 m² de surface moyenne par centre
- 120 000 € d'investissement par centre.

BEAUTÉ CHANTAL MERLE (*Beauté Actuelle*)

« L'intégration dans le groupe Marionnaud se passe bien »

Lucien Sarfati, créateur du groupe DSP récemment repris par Marionnaud, vient de prendre sa retraite. Chantal Merle, une pro du secteur beauté, préside désormais au développement de Beauté Actuelle, réseau en franchise qui conserve une certaine



Chantal Merle, une pro du secteur beauté, préside désormais au développement de Beauté Actuelle

autonomie. « Tout se passe bien, affirme Chantal, nous

regroupons une quarantaine d'adhérents et nous devrions en attirer rapidement d'autres. La puissance d'achats de Marionnaud nous donne des atouts considérables face aux grandes marques qui font la loi dans la distribution sélective. Nous mettons sur pied une plate-forme et il y aura prochainement du nouveau... » Dans ce métier, comme le constate sa concurrente et consœur d'Elytis, Caroline Lepape (voir notre interview), les produits vendus par les différents réseaux sont les mêmes. Outre le concept et l'image, ce sont donc les conditions d'approvisionnement qui font la différence. Côté franchisés, si quelques adhérents n'ont pas suivi l'entrée dans le groupe Marionnaud, beaucoup se réjouissent d'appartenir à un groupe puissant et estiment même que c'est aussi un argument supplémentaire vis-à-vis de la clientèle.

BEAUTÉ JEAN-FRANÇOIS OLAGNON (*Physiominis*)

Corners et développement à l'export

« Notre concept s'est affiné au fil du temps et nous sommes devenus de plus en plus professionnels, affirme François Olagnon, patron de Physiominis. Nous développons la vente de produits sous notre marque en corners, ce qui représente aussi un facteur de recrutement : certains de nos clients adoptent l'enseigne. Sur le plan international, nous sommes présents dans une douzaine de pays et bientôt une quinzaine. Physiominis compte aujourd'hui 12 succursales et 150 franchisés. Un investissement abordable - moins de 100 000 euros - et la possibilité de s'implanter à des emplacements 1 bis font partie

des atouts de cette enseigne très dynamique, une des rares à se maintenir durablement sur le marché de l'amincissement où beaucoup d'autres réseaux n'ont connu qu'une vie éphémère. « Cette pérennité prouve la validité de notre concept, » souligne Jean-François Olagnon.



Pascal Blache, P.-D.G. de Cartaix, a répondu à de nombreux franchiseurs présents à Lyon

SERVICES PASCAL BLACHE (*Cartaix*)

« Nous sommes les seuls à proposer une solution complète »

« Beaucoup d'entreprises proposent des formules de fidélisation, mais nous nous distinguons de cette concurrence en concevant des formules complètes et adaptées aux différents métiers et en particulier aux chaînes en franchise et aux succursalistes, a souligné Pascal Blache, P.-D.G. de Cartaix, au cours de la dernière réunion du Cedre de Lyon. Nous assurons un suivi qui libère nos clients de toutes contraintes en gérant ses données de façon confidentielle. Cette sécurité équivaut à celle dont bénéficie le secteur bancaire. Elle est donc parfaitement fiable. Notre

système permet d'établir un véritable tableau de bord qui fournit une traçabilité quasi parfaite de la clientèle. Il s'installe sur le système informatique du réseau. Il est en liaison permanente avec notre serveur central et ne perturbe ni le commerçant ni ses clients. » L'un des atouts de Cartaix, qui emploie une dizaine d'informaticiens, est incontestablement son haut niveau technologique. De nombreux franchiseurs présents à Lyon ont manifesté leur intérêt par des questions précises et ont voulu savoir ce que Cartaix pouvait leur apporter.

SERVICES JEAN LAVAUPOT (*Era Immobilier*)

UN DRH en ligne

Recruter des collaborateurs compétents, managers, négociateurs et aussi assistantes représente un enjeu pour les agences immobilières. Era, qui regroupe près de 250 agences en France et 1000 en Europe, effectue ainsi au travers de son seul réseau hexagonal près de 1000 recrutements par an. Pour aider ses franchisés à faire le bon choix, cette enseigne vient de lancer un service inédit : l'analyse de personnalité en ligne grâce à un logiciel

développé par un spécialiste des ressources humaines. Le résultat de l'analyse sera communiqué par mail sous 48 heures. La décision finale d'embauche est tout de même laissée à l'agence locale... Le développeur d'Era est Jean Lavaupot, qui participait à la dernière journée d'études du Cedre, en compagnie de sa collaboratrice Christelle Morançais.



INTERNATIONAL

La franchise aux frontières de l'Europe

Les enseignes françaises, très appréciées à l'étranger, poursuivent leur expansion rapide en franchise non seulement en Europe mais également au-delà de ses frontières.

Le marché hors Europe offre en effet de belles possibilités de développement malgré quelques difficultés passagères liées aux distances et à la spécificité des législations nationales.

AU LIBAN...

Si les coquettes libanaises allaient jadis faire leur shopping à Paris, dorénavant elles ont tout ce qu'il faut sur place. Une trentaine de franchises sont actuellement installées au Liban, parmi lesquelles Body One, Alain Manoukian, Naf Naf, Paul et Lina's. Les Français sont de loin les partenaires étrangers les plus importants au Liban.

Les franchises françaises se développent de préférence en centre ville et dans la plupart des grandes rues marchandes de Beyrouth. Les libanais appellent affectueusement les quartiers caractérisés par la présence importante des enseignes françaises, « Le petit Paris ».

Le marché libanais reste très prometteur. La diminution des taxes douanières et la croissance de la concurrence favorisent la baisse des prix des produits français et l'accroissement conséquent des chiffres d'affaires réalisés par les franchisés.

... ET EN RUSSIE

Les franchises françaises ne sont pas très présentes sur le marché russe. L'on peut toutefois signaler la présence à Moscou de la master-franchise Jacques Dessange et l'installation de la franchise Physiomin à Saint-Petersbourg. Le nombre des franchises étrangères en Russie est estimé actuellement à 10, dont 98% à Moscou. La palme est détenue par les enseignes anglo-saxonnes (Kodak, Xerox, McDonald's, Baskin Robbins, Pizza Hut, Reebok) qui

occupent le paysage commercial et favorisent le développement de la franchise dans ce pays. Ces dernières années, les Russes déploient aussi leurs propres chaînes de franchise.

L'insuffisance des enseignes françaises en Russie est regrettable car le consommateur russe est très sensible aux produits français. La stabilisation actuelle de la situation économique et l'adoption de textes juridiques concernant la franchise et la concession commerciale devraient favoriser la confiance des franchiseurs français et les attirer en Russie.

Une récente note d'information du gouvernement russe fixait les perspectives de la franchise en



Russie désignant comme prometteuses les niches de développement suivantes :

Restauration et magasins d'alimentation (actuellement 35% des franchises) ; Bâtiments ; Coiffure ; Instituts de beauté ; Nettoyage à sec.

Autres services rendus à la population, y compris dans les points de vente mobiles dans les régions rurales ; Hôtellerie ; Habillement.

Il existe en Russie une Association Russe de Développement de la Franchise, créée en 1993 afin de favoriser la franchise en Russie,

d'aider les franchiseurs étrangers à rencontrer des partenaires locaux et d'informer les futurs candidats franchisés sur les particularités de ce mode de distribution.

Très active, l'Association a organisé deux Expositions-Conférences internationales consacrées à la franchise. Elle prépare actuellement, sous le

parrainage et avec la participation du Gouvernement de Moscou, une nouvelle rencontre internationale qui aura lieu du 13 à 15 novembre 2002 à Moscou. Le CEDRE et le Cabinet GAST y participeront. Tous les franchiseurs français intéressés par le développement en Russie y seront également bienvenues !

Olga Renaud Juriste
Cabinet GAST

ATTENTION AUX NOUVELLES RÉGLEMENTATIONS EUROPÉENNES !

Le Parlement Européen libéralise les ventes promotionnelles...

Le 4 septembre dernier, le Parlement Européen a adopté en première lecture le nouveau Règlement très libéral concernant les soldes, rabais ou autres jeux et concours.

Ce texte a pour but de permettre à la grande distribution de mener ses opérations au niveau européen sans tenir compte des spécificités nationales. Il a été jugé que les législations nationales sont trop restrictives ce qui nuit au commerce intracommunautaire.

En France, l'adoption de ce nouveau texte pourrait remettre en question l'interdiction des ventes avec prime, l'interdiction des loteries commerciales, le caractère saisonnier des soldes ainsi que l'interdiction de la revente à perte.

Néanmoins la France a la possibilité de conserver sa propre législation interdisant la revente à perte et encadrant les soldes à des périodes précises.

Toutefois, en vertu du « principe de reconnaissance mutuelle » toute entreprise peut se prévaloir de sa législation nationale dans tous les pays de l'Union Européenne : certaines sociétés étrangères implantées en France pourront donc, si leur législation nationale l'autorise, réaliser les ventes promotionnelles interdites dans l'Hexagone.

En d'autres termes, cette réglementation risque de nuire aux entreprises françaises car l'Etat français ne pourra pas s'opposer à une action promotionnelle interdite effectuée sur son territoire par une entreprise étrangère.

Le Règlement doit obtenir l'approbation du Conseil des Ministres avant de pouvoir entrer en vigueur.

... mais interdit le « spamming » sur Internet

Le Parlement Européen a adopté le 12 juillet dernier la nouvelle Directive concernant le traitement des données à caractère personnel et la protection de la vie privée dans le secteur des communications électroniques. Cette nouvelle Directive interdit expressément le « spamming », c'est-à-dire l'envoi de e-mails commerciaux ou publicitaires non sollicités.

La nouvelle interdiction concerne tous les vendeurs en ligne. En effet, dans la plupart des cas, l'acheteur en ligne est invité à cocher une case sur le site marchand : « oui, je désire recevoir des offres commerciales de la part de ... ». De manière quasi-systématique, cette case est pré-cochée par défaut. Le plus souvent, le consommateur ne fait pas attention à cette case et ne la décoche pas.

Dorénavant, cette manière de procéder est interdite. La case devra être cochée par le consommateur de manière expresse et délibérée. La France a jusqu'au 31 octobre 2003 pour transposer la Directive en droit national.

« EN BREF »

Jacadi change de look

Reprise voici un an par Gérald Frydman, D.G. du groupe Marionnaud, l'enseigne connue comme un symbole du BCBG enfantin, avec une dominante de bleu et blanc et de cols Claudine hyper classique, a décidé de se relooker et de faire appel à des stylistes... de Kenzo, Zara et Mango.

Une révolution dans l'univers de la franchise de vêtements pour enfants. Jacadi conservera-t-il son âme ? Il faut savoir vivre dangereusement...



Un réseau de prêts immobiliers

Le courtier en prêts immobiliers ACE, qui compte 9 agences, veut développer une franchise.

Objectif : 50 points de vente d'ici la fin 2003. « Le choix de la franchise nous permettra de rationaliser notre développement et de mettre à la disposition de nos partenaires un grand nombre d'informations en matière de produits financiers », souligne Joël Boumendil, patron de l'enseigne. Jean-Noël Duchamp, responsable de l'agence de Toulouse, sera chargé du recrutement.

70 % des commerçants sont déjà passés aux 35 heures

Au moment où l'on parle d'assouplir l'application des 35 heures par le biais des heures supplémentaires, une enquête de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris nous apprend que 70 % des commerçants seraient déjà passés aux 35 heures. 80 % ont constaté des changements significatifs sur l'organisation du travail, et notamment, pour certains, sur leurs propres horaires : « Il faut bien que quelqu'un reste pour la fermeture. »

Vêtements pour enfants
Graça Canedo veut implanter
«Petit Patapon» en France

Lancée en 1985 par une jeune maman française, la marque

Petit Patapon a donné naissance à un réseau qui comprend aujourd'hui 57 boutiques, dont 37 au Portugal, 5 aux USA, une à Taïwan, 6 dans les pays arabes et les autres dans différents pays européens... sauf en France. Les premiers magasins ne



Graça Canedo, responsable du développement de l'enseigne espère l'imposer rapidement dans l'Hexagone.

devraient pourtant pas tarder à ouvrir dans l'Hexagone. Graça Canedo, responsable du développement de l'enseigne espère imposer son réseau grâce aux rapports qualité prix des articles qui se situent dans le milieu-haut de gamme. « Notre principal concurrent est Jacadi, bien que nous soyons assez différents. » Les articles sont fabriqués au Portugal par la société Disteste qui produit annuellement 1,5 million de pièces réparties en 1300 références. Petit Patapon fait appel à des technologies de fabrication très performantes, mais aussi à une informatisation très poussée de la gestion des

stocks et du réassort. Sa puissance de fabrication, son expérience du marché mondial et de la franchise (essentiellement développée au Portugal) lui donne des chances de succès sur un marché très concurrentiel qui a connu beaucoup de changements au cours de ces dernières années. Les magasins Petit Patapon exigent des emplacements N° 1 de 50 à 60 m² dans des zones de chalandise d'au moins 50 000 habitants, avec un environnement social-économique relativement aisé. Voici donc un nouveau venu dont nous suivrons le développement avec intérêt.

Santé-forme
Christophe Javet lance Nutrideal

« J'ai toujours été sensible à tous les problèmes liés à l'hygiène de vie », explique Christophe Javet. « Je dirigeais une entreprise agroalimentaire, où je ne m'épanouissais pas, quand j'ai décidé de changer de vie. Après un congé sabbatique qui m'a permis de faire le tour du monde, j'ai repris des études d'anatomie et de physiologie pour acquérir les compétences nécessaires.

J'ai essayé de me mettre dans la peau d'une personne qui a des problèmes de poids et de forme. C'est seulement ensuite que j'ai lancé mon premier centre en juillet 1998. Depuis, le concept s'est affiné et a évolué. Il ne s'agit ni de centre d'amincissement ni de simple remise en forme, mais d'une prise en charge globale, éducative et personnalisée associant la diététique au mouvement, à la prévention cardio-vasculaire, à la détente et à la dermo-cosmétique. La psychologie joue aussi un très grand rôle. »

Les cabinets Nutrideal sont donc gérés par des diététicien(ne)s et emploient des esthéticiennes diplômées. Décorés de façon originale, ils comprennent quatre à six cabines de soins. Ils utilisent aussi un matériel



Christophe Javet créateur de Nutrideal, estime que son concept occupe une place originale

spécifique : hydro-jet et cardio-training notamment. Sur le marché de la beauté, de la santé et de la forme, Christophe Javet estime donc que son concept occupe une place originale qui lui permet de le franchiser. L'investissement, hors pas-de-porte, tourne autour de 100 000 à 120 000 euros dont 40 000 euros de matériel. Après avoir ainsi affiné son concept, l'objectif de Christophe Javet est de lancer un centre pilote vraiment représentatif. Le premier centre répondant à sa nouvelle formule ouvre cet automne à Rennes.

Les enseignes «Canada Dry» Franchiseur ou marchand de matériel ?

Si le métier de vendeur de matériel et/ou d'aménageur de magasins est tout à fait respectable, certaines « enseignes » entretiennent un flou artistique regrettable. Elles ont l'aspect de la franchise, le goût de la franchise (du moins au début), mais ce ne sont pas des franchises et la désillusion est parfois douloureuse.

On les rencontre dans les salons consacrés à la franchise et à la création d'entreprise, mais on peut aussi les découvrir dans les annonces publicitaires des magazines spécialisés. Pour vanter leur rentabilité, ces enseignes ou prétendues enseignes ne sont pas avares de superlatifs. « Leader de la restauration rapide à la française », n'hésitait pas ainsi à annoncer Croq'o'Pain, qui ajoutait « excellente rentabilité, assistance permanente ». De leur côté des vendeurs de distributeurs de pizzas et de cassettes vidéo ne reculent pas non plus devant les promesses les plus alléchantes : « La chaîne automatique du succès, recettes immédiates et régulières, retour sur investissement exceptionnel ». On pourrait remplir des pages avec ces slogans ronflants.

L'objectif d'une bonne partie de ces entreprises — qui se réduisent parfois à un ou deux commerciaux — est clair : il s'agit de vendre du matériel, souvent importé (comme les distributeurs automatiques fabriqués pour la plupart en Italie) ou de marger sur des aménagements de magasins qui sont confiés à des sous-traitants plus ou moins consciencieux et compétents. Parfois, cette vente frise l'escroquerie pure et simple. Un certain nombre d'acquéreurs de distributeurs de pizzas et de plats préparés n'ont ainsi jamais été livrés, d'autres ont reçu des appareils de mauvaise qualité, qui tombaient régulièrement en panne et dont le service après-vente était inexistant. Et, quand ils tentaient d'obtenir réparation de ces préjudices, ils découvraient que « l'enseigne » qui leur avait vanté ses

mérites et l'efficacité de son réseau avait disparu. Entre temps, les commerciaux avaient créé un autre sigle pour vendre les mêmes machines ou d'autres sous une nouvelle « enseigne ». Un simple coup d'œil aux sites web spécialisés dans le recensement des franchises et réseaux de partenariat suffit pour comprendre que le turn over est impressionnant : beaucoup de ces enseignes ont disparu sans laisser d'adresse, même virtuelle.

LES VRAIS FRANCHISEURS ET LES AUTRES

Du côté des aménageurs de magasins, on rencontre certes des franchiseurs très sérieux qui livrent des boutiques clés en mains, ou créent de véritables concepts adossés à une infrastructure solide. Sur le marché des « terminaux de cuisson », La Mie Câline s'est par exemple imposée comme une enseigne digne de confiance qui a mis sur pied des laboratoires de fabrication et livrent ses partenaires avec une régularité d'horloge. L'aménagement des magasins, de même que la vente d'équipements (fours, vitrines etc) qui ne passent pas obligatoirement par des entreprises listées par le franchiseur, mais doit respecter

le cahier des charges, ne constitue pas l'objectif du franchiseur. En revanche, sur ce même marché ou des marchés voisins comme la petite restauration, d'autres enseignes ne sont que des coquilles vides qui se contentent d'aménager, de vendre du matériel et laissent ensuite le « franchiseur » se débrouiller. Ces enseignes,

soucieuses avant tout de vendre, ne sélectionnent sérieusement ni leurs partenaires ni leurs emplacements.

Ce qui aboutit généralement à des catastrophes. C'est ainsi que Croq'o'Pain, déjà cité, a déposé son bilan au printemps dernier, le 22 mars, après avoir entraîné dans l'aventure des dizaines de commerçants dont bien peu ont tiré leur épingle du jeu. Absence de concept original, sous-traitants incompetents, manque d'assistance, mauvais emplacements sont quelques unes des causes de la déconfiture d'un réseau qui, à son apogée, affirmait dépasser les cent affiliés.

Comme par hasard, cette enseigne ne fournissait pas de Document d'information précontractuelle à ses futurs partenaires, sous prétexte qu'elle ne pratiquait pas la franchise stricto sensu. Certains seront donc tentés de défendre l'idée que cette affaire n'a rien à voir avec la franchise, puisque Croq'o'Pain (bien que présent au salon de la franchise...) n'était pas un franchiseur. La justice en a décidé autrement : le 26 septembre 2001, le Tribunal de commerce de Toulouse a requalifié le Contrat Croq'o'Pain en contrat de franchise...

Dans l'avenir, il serait donc souhaitable que les futurs partenaires des enseignes du même genre puissent savoir clairement à qui ils ont affaire : véritables franchiseurs ou marchands de matériels, surtout quand ces derniers profitent des salons spécialisés ou des pages « franchises » des magazines pour se faire connaître. *Gerard Deltell*

Croq'o'pain

Leader de la restauration rapide à la française

Vous disposez d'un apport personnel de 50 K€

Croquez la réussite!

Avec un vrai concept clé en main.

• Plus de 100 magasins en France
• Développement à l'international
• Clé en main libre de la boum de Paris

L'installateur de magasins
Croq'o'Pain a déposé son bilan l'été
dernier

• Activité dynam
• Excellente rentabil
• Financement adapté

INFINITÉS

Agnès Heudron,

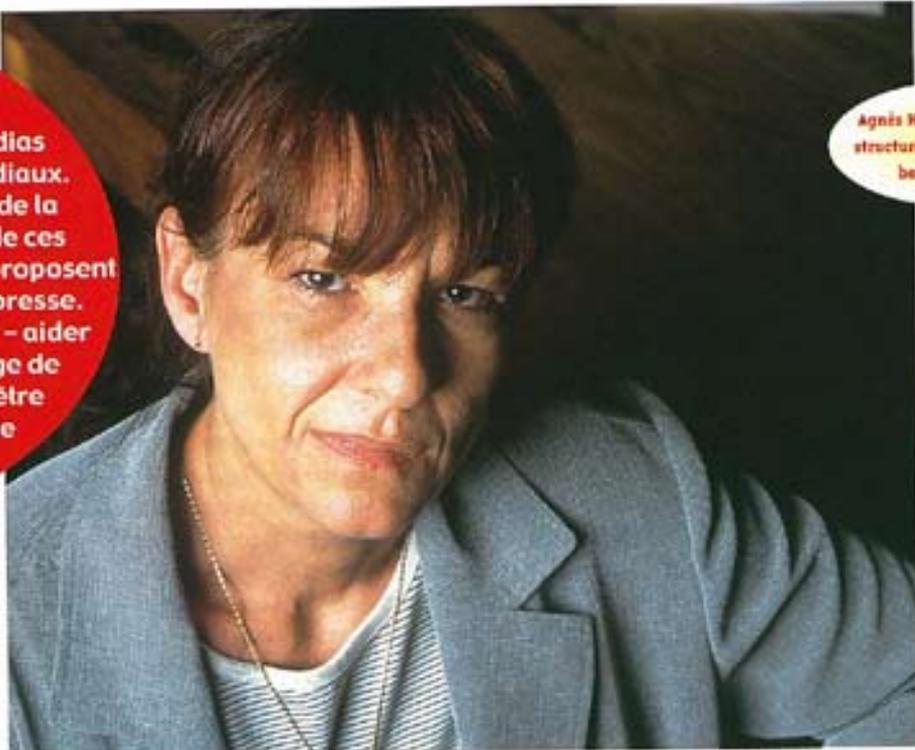
« Pour défendre un concept il faut y croire »

Savoir promouvoir son réseau est aujourd'hui crucial, à l'heure où les médias font et défont les succès mondiaux. Bien connue dans le monde de la franchise, Infinités est l'une de ces agences de communication qui proposent de gérer les relations avec la presse. Avec une vocation particulière - aider les PME à se forger une image de marque - Infinités affirme être aujourd'hui en mesure de sélectionner ses clients.

C'est dans un ancien moulin des environs de Versailles que Agnès Heudron et Michel Hamel, fondateurs de l'agence Infinités, ont établi leur quartier général. À première vue ce choix peut paraître paradoxal, compte tenu de son relatif éloignement du cœur de la communication, Paris. "Nos clients aiment beaucoup venir dans nos locaux pour travailler, explique Agnès Heudron. Ils passent même plus de temps sur place que lorsque j'étais à Paris. Dans ce cadre, au calme, nous pouvons établir des relations plus étroites avec eux. Et nous ne sommes tout de même pas très loin de la capitale.»

CIBLE : LES RÉSEAUX

Après des débuts dans un établissement financier, et une longue expérience à la tête d'une grosse agence de com' parisienne (une vingtaine de personnes), Agnès Heudron revend sa première "boîte" pour en créer une autre : Infinités. "Nous voulions une petite structure pour répondre au mieux à l'attente des PME. Il m'a semblé que les agences de communication ne s'intéressaient pas suffisamment aux petites entreprises qui manquaient pourtant



Agnès Heudron : une petite structure pour répondre aux besoins des PME.

cruellement d'aide en matière de relations extérieures". Agnès Heudron s'est associée à Michel Hamel qui, avec plus de vingt années passées dans le monde de la presse, apporte à l'agence sa compétence journalistique. C'est ainsi que leur agence a pu prendre en charge l'ensemble des

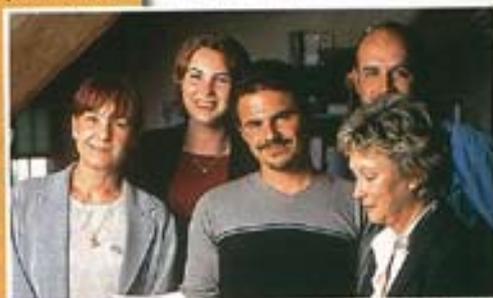
pages franchises du magazine Défis de 1996 à 2000 - une pratique sans doute discutable dans la mesure où les deux casquettes de journaliste et de communicant sont difficiles à porter simultanément. "Cette aventure, dans laquelle nous étions très impliqués, nous a permis de connaître,

sous tous ses aspects y compris ses travers, le monde de la Franchise," souligne Agnès Heudron. "Nous sommes aujourd'hui devenus des spécialistes en matière de communication des réseaux". Si l'agence a commencé à travailler avec les entreprises de haute technologie, elle envisage, dans les prochaines années, de se concentrer presque exclusivement sur la Franchise.

DIRE FRANCHEMENT AUX CLIENTS CE QU'ILS NE SONT PAS HABITUÉS À ENTENDRE

Selon Agnès Heudron son agence n'éprouve pas la nécessité de

Infinités au quotidien Chaque lundi matin, la réunion hebdomadaire de prévision du travail de la semaine se tient dans le sous-sol du moulin. « Auparavant, nous avions installé ici notre studio de création où exerçaient trois maquettistes », précise Agnès Heudron. Mais, à partir de 1995, l'agence a décidé de sous-traiter la réalisation graphique des plaquettes, brochures et publications diverses qu'elle réalise pour ses clients. Infinités travaille aujourd'hui en partenariat avec deux studios de création. En revanche toute la rédaction est exécutée sur place. Selon Agnès, le travail est facilité et rendu plus agréable par la disposition des bureaux paysagers qui « favorisent une ambiance conviviale, une proximité des différents intervenants, sans pour autant étouffer ni imposer une promiscuité désagréable ». C'est donc dans le décor de poutres apparentes de ce moulin que l'agence gère au quotidien la communication d'entreprises et de réseaux souvent à la pointe de la modernité. Un cadre élégant qui contribue à asseoir son image, car dans la com' il faut soigner son look...



« Notre cas est assez particulier. Nous avons rencontré l'agence Infinités à l'occasion d'un conflit fin 1999*. Après un passage remarqué dans l'émission « Capital » de M6, nous recevions de très nombreuses sollicitations de la presse. Infinités nous a alors contactés pour nous proposer de gérer la communication de notre enseigne et de notre jeune réseau. Nous avons trouvé leurs tarifs raisonnables et accessibles pour une petite structure comme la nôtre. C'est ce qui nous a décidés à prendre une agence de communication pour réaliser, de façon professionnelle, une tâche que nous n'aurions pas su gérer correctement. Il est très important, à nos yeux, que le courant passe entre notre entreprise et l'agent qui va défendre notre image. Avec Infinités nous avons trouvé un professionnalisme remarquable et un partenaire enthousiaste. A un tel point que nous conservons de très bonnes relations alors que, provisoirement j'espère, nous ne travaillons plus avec eux. »

* CAS est actuellement en procès contre Darty dont Michel Marcombe a attaqué la filiale grossiste pour « pratiques discriminatoires ».



La com', combien ça coûte ?

« Nous avons essayé de nous rendre accessibles aux PME par une politique de tarifs abordables, » lance Agnès Heudron. Infinités propose plusieurs formules qui, selon sa P.-D.G., sont de « véritables investissements puisqu'ils rapportent des clients et donc du chiffre d'affaires ». La plus classique de ces formules est le partenariat à l'année payé par mensualités variables en fonction du travail fourni. Dans ce cas, « l'investissement communication » représente environ 18 000 € à 46 000 € par an. Mais l'agence propose aussi des opérations de lancement de quatre mois pour 6 100 € à 7 600 €. Objectif : offrir une communication à des prix raisonnables pour les PME. Selon Agnès, l'agence limite aujourd'hui son développement « pour rester accessible aux petits réseaux ».

démarcher de nouveaux partenaires. « Je suis partie de ma première entreprise avec un bon carnet d'adresses et mes clients me sont restés fidèles, » raconte-t-elle avec enthousiasme. « Nous avons une double approche. Si le premier objectif est incontestablement de développer le réseau du franchiseur, le second est d'accroître la notoriété du franchisé. Dans la communication, il est indispensable que les deux interlocuteurs soient satisfaits ». Si le travail reste classique (collecte d'informations sur l'entreprise, réalisation d'un

dossier de presse, envoi de communiqués et sensibilisation des journalistes), Agnès Heudron croit à l'investissement de l'agence de communication dans chaque projet qu'elle met en place. « Il est indispensable d'être transparents et francs avec nos clients. L'avantage du partenariat extérieur, c'est de pouvoir leur dire ce qu'en interne ils ne sont pas habitués à entendre. Nous avons souvent des relations privilégiées avec eux. Il n'est pas rare qu'avant de prendre une impor-

tante décision, un réseau nous demande au moins un avis. Nous ne prenons pas de dossiers qui ne nous intéressent pas car,

pour bien défendre une enseigne, il faut aimer son concept et y croire ». De plus, « chaque entreprise bénéficie d'un interlocuteur privilégié bien que chacun de nous connaisse un peu tous les dossiers, » précise Gildas Piquet-Friboulet l'un des trois attachés de presse de l'agence. « Nous éprouvons une grande satisfaction lorsqu'un client nous apprend que, grâce à nous, son réseau s'est développé, » conclut Agnès.

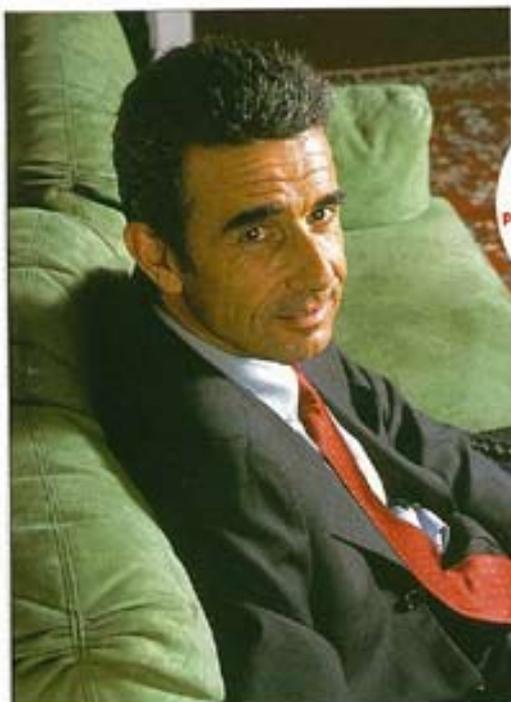
Nicolas Lefebvre

Infinités en bref

- 1991 : naissance de l'agence
- 6 salariés
- Chiffre d'affaires en 2001 : 500 000 €
Prévisions 2002 : +15 %
- 3 500 journalistes recensés
- une vingtaine de clients à l'année
- 60 % de réseaux de franchise
Prévision pour fin 2003 : 80 %
- 30 % d'entreprises high-tech
- 10 % de fédérations
- Le site web de l'agence est en cours de création

SIAGI **Éric Bachou, directeur du partenariat**

« **La garantie c'est la confiance** »



Les
siages
doivent être
partagés entre tous
les partenaires

un entrepreneur réclame un crédit pour ouvrir plusieurs magasins avec, selon lui, de formidables perspectives de développement mais que ses compétences et son plan de finance-

Avec 1500 dossiers "vivants" de franchisés, la SIAGI est l'un des nombreux partenaires de toute entreprise ayant recours au crédit. Que ce soit pour une création de société, pour obtenir des délais de paiement auprès des banques, ou encore pour remplacer des machines défectueuses, la SIAGI propose d'apporter sa caution à des projets pour lesquels les banques demandent certaines garanties. "Il faut que les risques soient partagés entre tous les partenaires", explique Éric Bachou, directeur du partenariat de la SIAGI. Selon lui, si le porteur du projet, la banque et la société de garantie partagent les risques, chacun se sent impliqué, et le projet a ainsi plus de chances de réussir. "Il est indispensable que tous les partenaires se connaissent. Notre perception de l'entreprise peut souvent changer notre politique envers elle."

LA FRANCHISE : UN ATOUT

Pour Éric Bachou la franchise est une garantie supplémentaire : "Si

ment ne sont pas satisfaisants, le dossier a peu de chances d'aboutir. En revanche, un même projet garanti par un réseau dont nous connaissons le concept et dont nous voyons les résultats, nous inspirera davantage confiance." La SIAGI traite donc avec les franchisés demandeurs d'un crédit mais demande souvent à rencontrer le franchiseur (s'il ne le connaît pas) pour se faire une impression plus générale sur le réseau. Car l'entreprise de garantie se penchera non seulement sur le profil et le passé du franchiseur, mais lui demandera son bilan, et s'interrogera sur le marché ciblé.

UNE PRÉFÉRENCE POUR LES MÉTIERS TRADITIONNELS

"Notre confiance s'arrête là où notre connaissance s'amoin-drit", explique Éric Bachou. La SIAGI est spécialisée dans les métiers traditionnels qui ont pour origine l'artisanat. "Même si ces métiers ont évolué, nous avons évolué avec eux et nous les connaissons donc mieux. Nous n'aimons pas

trop les effets de modes comme la net économie". Pour qu'un dossier soit accepté, il faut que la compétence de l'entrepreneur, l'investissement, et le plan de financement soient cohérents. De plus, les directeurs de réseaux habitués à un type de travail particulier sont privilégiés par rapport aux simples gérants de magasins, mêmes très bons. "C'est un travail assez différent, et rien ne nous assure que le gérant d'un magasin saura prendre en

charge tout un réseau," affirme Éric Bachou. Comme tout service, la garantie a un prix. La SIAGI prend 3% en moyenne du montant total du crédit, plus une cotisation pour le fonds commun de placement. Une somme qui peut paraître élevée d'autant que le client la règle entièrement au départ. Sans doute est-ce le prix à payer pour convaincre le banquier de financer bien des projets sur lesquels il aurait hésité à parier.

Nicolas Lefebvre

Convaincre un banquier de se lancer avec vous dans votre projet n'est pas toujours chose facile. S'il estime que les garanties ne sont pas suffisantes, il fera appel à une entreprise dont l'unique activité est de garantir les prêts. La SIAGI est un exemple de ces sociétés de caution.

SIAGI en bref

- ☛ Création de la Siagi par la Chambre de Métiers : 1966
- ☛ 110 employés
- ☛ CA 2001 : 7 222 000 € (58,7 % de reprises, 31,7 % de développement, 9,6 % de création.)
- ☛ Prix de la caution : 3% du crédit à payer en une fois + une cotisation
- ☛ Principales banques partenaires : Crédit Lyonnais, BNP, Crédit Agricole.
- ☛ Secteurs économiques : 46,7 % artisanat, 46 % Commerce.
- ☛ 50% de réseaux de franchises
- ☛ Sur le Net : www.siagi.com



LE POINT DE VUE DES CLIENTS
Daniel Darrieumerlou,
responsable du développement
chez ADA



« Un interlocuteur compétent »

« Aujourd'hui nous ne créons plus de magasins, nous revendons des fonds de commerces pour en ouvrir d'autres. En effet, le maillage de la France est terminé avec 422 agences. Pour ces opérations, les banques nous imposent des garanties très strictes. Quand nous le pouvons, nous préférons travailler avec la SIAGI. C'est un partenaire qui nous fait confiance ! Aucun de nos projets financés par son intermédiaire n'a échoué ! Aujourd'hui les banques créent des pôles franchises, réseaux etc... mais on ne sait plus à qui s'adresser, tandis qu'avec la SIAGI, une relation de confiance mutuelle s'est vraiment établie. Par exemple, si je choisis un futur franchisé pour tel endroit parce que je sais qu'il a le profil pour gérer tel ou tel magasin dans une petite ou une grande ville, la SIAGI me suivra sans hésiter. D'autant plus qu'elle dispose elle-même d'un réseau et peut ainsi juger plus facilement de la faisabilité du projet. »

boutique virtuelle n'a pas tué la boutique traditionnelle. Après les désillusions de la Net économie, les réseaux définissent des objectifs clairs. Pas question de tout miser sur le web, mais Internet est aujourd'hui considéré comme un outil à part entière. Pour certains, c'est un formidable moyen de vendre davantage, pour d'autres ce n'est, et ça ne restera, qu'un support supplémentaire d'information et d'accroche de la clientèle. Voici les sites de quatre réseaux qui ont su maîtriser cet outil.

Le

WEED un outil qu'il faut apprendre à maîtriser

Nicolas Lefebvre



Max Biancardini responsable internet chez Mikit « Chaque franchisé peut garder son propre site »

Le site mikit.fr présente, comme la plupart des réseaux en ligne, deux aspects majeurs. Une partie s'adresse aux clients et présente la construction des maisons, tandis que l'autre s'attache à fournir les informations nécessaires afin de recruter des franchisés. Le site Mikit s'adresse donc aux clients potentiels (notamment à travers le club Mikit) qui peuvent profiter de nombreuses promotions mais aussi aux futurs franchisés qui trouveront une présentation du concept Mikit : « Compte tenu de notre métier, réaliser un site marchand serait inconcevable », explique Max Biancardini, responsable internet chez Mikit. « Nous avons monté notre site alors que nous démarrions une nouvelle campagne de communication en février dernier, et il en faisait partie intégrante. C'est pour cela qu'il a pour vocation d'être très simple d'utilisation ». Dès sa création, le site contient une partie Intranet réservée à la communication entre franchisés et franchiseur. On y trouve de nombreuses informations concernant Mikit,

comme des tableaux financiers et un forum censé favoriser la communication interne. « Au départ, nos franchisés ont été un peu réticents à la mise en place d'un site Internet national, mais ils ont finalement compris qu'on n'avait pas investi le web pour se faire plaisir mais bien parce que nous avons intérêt à utiliser ce nouveau mode de communication ». Choix judicieux, comme le prouve le recrutement du personnel qui, aujourd'hui, passe aussi par le web. De plus Mikit laisse une assez grande marge de manœuvre à ses franchisés. Un problème s'est, par exemple, posé lors de la réalisation du site : qu'allaient devenir les sites déjà lancés par des franchisés ? « Lorsque les franchisés avaient déjà leur site, nous avons accepté qu'ils le gardent à condition de respecter notre concept ». Il existe aujourd'hui plus de cent « mini-sites », que les franchisés peuvent organiser comme ils l'entendent, sous réserve de respecter les principes fondamentaux de la franchise. Chaque franchisé a ainsi la possibilité de produire sa propre publicité locale, et de proposer ses propres promotions. Si Max Biancardini estime que le site est encore trop récent pour en mesurer l'impact, il ne compte pas en rester à ce stade et prévoit déjà la mise en place de prospections par mails et de nombreux autres projets consacrés à la commercialisation.

- Mise en ligne : 20 février 2002
- Coût : 13 720 € à la création, puis entre 2 300 € à 3050 € / an.
- Visiteurs/mois : 350 à 400 pour les pages locales.
- Personnel : 20 % du temps d'un salarié
- Graphisme : Assez bon, mais peu de recherche.
- Temps de chargement : Correct. Bon rapport textes / illustrations.
- Lisibilité des informations : Les informations sont en général simples et accessibles, mais certaines pages manquent parfois de clarté, par exemple la page d'ouverture où aucun élément ne ressort vraiment.
- Adresse Internet : www.mikit.fr



Mélanie Gigond
directrice du marketing
Domino's Pizza
« Notre site fait
intégralement partie
de notre politique de
communication »

« Nous sommes dans une phase de développement intensif. C'était donc une obligation pour Domino's Pizza d'être présent sur la toile. Nous nous adressons à 70 % à nos clients et à 30 % à nos franchisés. Notre site renforce le caractère dynamique de nos campagnes. Nous proposons de nombreuses loteries et concours qui attirent beaucoup d'internautes. Il est cependant difficile de savoir quel rôle exact joue notre site dans la progression de nos ventes. Ce site s'intègre dans nos campagnes de publicité. Il est actuellement possible de choisir nos produits à partir d'Internet, et on pourra bientôt passer commande directement sur le site. Nous comptons aussi développer prochainement notre partie franchise. Nos franchisés ont la possibilité de faire leurs propres promotions. Il existe déjà un journal interne, mais par Internet la communication sera plus rapide, par exemple grâce à des forums, à la présentation de nos campagnes etc... C'est une réelle attente du réseau. »

- ◀ Mise en ligne : 2000
- ◀ Visiteurs/mois : 5 900
- ◀ Coût : 18 294 € à la création
- ◀ Personnel: extérieur, mise à jour interne.
- ◀ Graphisme : Site très coloré.
- ◀ Temps de chargement : Assez bon.
- ◀ Lisibilité des informations : Site facile d'utilisation qui permet d'accéder rapidement aux offres de sa région. L'accès rapide permet de ne pas perdre de temps pour prendre sa commande.
- ◀ Adresse Internet : www.dominospizza.fr



Edouard Falguières
directeur du marketing
Physiomins
« Le web nous apporte
un contact franchise sur
quatre »

« Notre site Internet est surtout une vitrine de notre concept, de nos produits et de nos centres de soins. Il s'adresse aux clients comme aux franchisés désireux de s'informer sur Physiomins. Nous offrons d'ailleurs quelques promotions aux clients qui remplissent un formulaire en ligne. Le site de Physiomins a donc plutôt une fonction éducative que commerciale. Il nous apporte cependant de nombreux contacts franchises supplémentaires : près de 25 % des demandes d'information sur la franchise viennent du web ! Par la suite, notre site évoluera probablement vers la vente des produits, mais ce projet est encore en discussion. Nous pensons aussi, dans un avenir plus proche, favoriser les relations internes en ajoutant un Intranet. Pour le moment les franchisés les plus intéressés peuvent avoir un onglet supplémentaire qui les concerne, mais nous ne ressentons pas vraiment de demandes particulières concernant Internet. C'était évidemment une obligation d'être présent sur ce récent vecteur de communication, mais le développement de notre site se fera petit à petit. »

- ◀ Mise en ligne: Mars 2000
- ◀ Coût : 4 500 € à la création. 300 à 400 par mois pour la mise à jour.
- ◀ Visiteurs/mois : 1 500 à 2 000
- ◀ Personnel : création extérieure et mise à jour interne
- ◀ Graphisme : magnifique présentation .
- ◀ Temps de chargement : rapide malgré les animations.
- ◀ Lisibilité des informations : Très bonne plaquette interactive. Produits, cures, et méthodes sont expliqués. On peut même découvrir l'intérieur d'un centre à condition d'être un peu patient.
- ◀ Adresse Internet : www.physiomins.com



Laurence Jovignot
responsable internet
Ucar
« Un outil de com' supplémentaire »

« Notre site Internet correspond bien au profil de notre clientèle, surtout composée de professions libérales. Il n'a pas de vocation commerciale pour le moment. Son seul objectif est d'informer. Mais nous présenterons bientôt une base de données de plus de 3 000 modèles ! L'internaute pourra alors choisir la voiture à louer, puis remplir un formulaire qui sera envoyé à l'agence la plus proche. Il obtiendra une réponse dans les deux jours sur Paris. De leur côté, nos franchisés ont leurs propres mini-sites. Un espace leur est réservé pour développer leurs propres offres. Ucar réalise le référencement mais fait payer le service. Aujourd'hui les visiteurs intéressés par la franchise se renseignent sur notre site et appellent lorsqu'ils se sentent prêts. Internet reste donc uniquement un moyen de communication supplémentaire. »

- ◀ Mise en ligne : fin 2000
- ◀ Coût : Interne
- ◀ Visiteurs/mois : 30 000
- ◀ Personnel : 2 personnes
- ◀ Graphisme : Excellent, sobre et très lisible. À souligner : l'unité graphique des pages.
- ◀ Temps de chargement : Aucune attente en cours de visite.
- ◀ Lisibilité des informations : Les rubriques sont clairement dissociées. Il est facile de trouver exactement ce que l'on cherche notamment dans sa propre région.
- ◀ Adresse Internet : www.ucar.fr / www.ucar-location.com

CONCEPT

Ces sympathiques pubs irlandais ont un secret : ils plaisent aux jeunes et leur offrent un cadre idéal pour consommer des spécialités de bières. C'est ce qui a motivé leur lancement par Interbrew, le troisième groupe de brasseurs mondial. Après un lent démarrage depuis 1998, les Irish Corner semblent décidés à se faire connaître, avec l'ouverture d'un bar place de la Nation à Paris.

Irish Corner a bière irlandaise coule à flots

L'avenir dira son succès : mais en ouvrant un nouvel Irish Corner place de la Nation à Paris, lieu symbolique s'il en est, l'enseigne a franchi une étape importante pour sa notoriété. Après Poitiers, Moulins, Saint-Pourcin, Cergy-Pontoise et Langres, c'est en effet la première fois que l'enseigne s'installe dans la Capitale depuis sa création en 1998 par le groupe de brasseurs Interbrew.

Ces bars décorés et animés à la façon d'un pub irlandais s'adressent à une clientèle jeune, amatrice de musique celtique et de bière irlandaise. On y écoute de la musique live en buvant de la Guinness brune ou de la rousse Kilkenny pour l'essentiel, bien que figurent également à la carte les bières vedettes du groupe, principalement Leffe, Hoegaarden et Stella Artois. « Pour exploiter un Irish Corner, il faut aimer travailler avec une

clientèle jeune, rester ouvert tard le soir et faire plus de boisson que de restauration », explique Philippe Barreau, le responsable national des Bars à Thèmes chez Interbrew.

UN LIEU DE RENDEZ-VOUS POUR LES JEUNES

Les pubs Irish Corner sont situés dans un périmètre de centre ville, si possible à proximité d'une université ou de cinémas. Ces bars

deviennent rapidement des lieux où l'on se retrouve, où l'on passe une soirée entre amis.

Avec une décoration chaleureuse, mais plus adaptée au « goût français » que les Pub Guinness, les pubs Irish Corner visent une cible plus large et non exclusivement universitaire.

Ils nécessitent un investissement de 460 000 à 535 000 euros pour des surfaces de 100 à 150 m² minimum. « comptez 14 000 francs le m² pour aménager entièrement le local » calcule Serge Dedecker, le master franchisé. A ces frais d'aménagement, il faut évidemment rajouter 7 622 euros de droits d'entrée, et la location ou l'acquisition du fonds de commerce lui-même. Il

existe encore peu de chiffres sur les résultats de ce réseau, compte tenu de sa faible taille et de sa relative nouveauté. Selon le groupe Interbrew, cependant, les bars de cette catégorie vendent 220 hectolitres de bière en moyenne, pour un chiffre d'affaires moyen de 795 000 euros.

Concurrent des Guinness Irish Pub et autres Murphy, le réseau de concessionnaires Irish Corner est entré dans une nouvelle phase de développement. Confiée en masterfranchise à Serge Dedecker, l'enseigne a été reprise en gestion par le groupe Interbrew qui veut construire un esprit nouveau, plus proche de celui des autres enseignes du groupe Interbrew.

Brigitte Natal

Depuis sa création en 1998, l'enseigne s'installe pour la première fois à Paris, place de la Nation



Mieux vaut s'allier que faire la guerre...

Si la bière Leffe, d'Interbrew est la première bière de spécialité en France, la Guinness brune occupait en 2000 2,3% des parts de marché des bières de spécialité. Un créneau très prisé par les brasseurs, puisqu'il est seul en forte expansion sur un marché de la bière en croissance assez faible, en tout cas en France. D'où un accord audacieux, signé le 23 août 2001 entre Guinness et Interbrew pour lancer une offensive : le groupe belge distribue désormais en France la Guinness et la Kilkenny, deux bières du groupe britannique Diageo. L'objectif est de doubler les ventes d'ici quatre à cinq ans. Pour appuyer sa nouvelle politique, le groupe britannique va doubler ses dépenses publicitaires, qui atteindront 2 millions d'euros l'an prochain. Ce n'est pas tout. Le groupe annonce qu'une centaine de pubs Guinness ouvriront leurs portes prochainement en France. Une concurrence pour les Irish Corner ?

« Une complémentarité, affirme Philippe Barreau, qui supervise les bars à thèmes Interbrew. Les pubs Guinness sont plus « rustiques », plus authentiquement irlandais que les Irish Corner et s'adressent à une clientèle plus jeune. Il devrait y avoir la place pour les deux marques sur le marché français. »

Sans doute. N'empêche que si Guinness affiche l'ambition d'ouvrir une centaine de pubs, Irish Corner n'annonce pas d'objectifs ni d'investissements particuliers pour développer plus fortement l'enseigne. Guinness-Interbrew s'avère gagnant sur les deux tableaux, puisque les uns et les autres contribuent à développer les ventes de Guinness et de Kilkenny.

Derrière Irish Corner, le troisième groupe mondial de bières

Interbrew, le groupe qui a lancé Irish Corner en 1998, est actuellement le troisième mondial dans son activité. En France, il se situe également en troisième position avec 320 millions d'euros (soit 2,1 milliards de francs) de chiffre d'affaires. Basé en Belgique, ce géant de la bière emploie 37 000 personnes dans le monde, et s'est implanté dans la plupart des pays avec une stratégie : renforcer les marques locales et introduire ses bières de luxe et de spécialité. Les enseignes de bars à thèmes ont été l'un des instruments de cette stratégie. En France, l'artisan de ce développement est, depuis 12 ans, Philippe Barreau, responsable national des bars à thèmes. Adjoint à la direction commerciale à la fin des années quatre-vingt, il a créé les Café Leffe, alors la première enseigne de bars à thèmes destinée à encourager la vente de bières Abbaye de Leffe. Ils n'étaient pas les premiers : quelques années auparavant, en 1983, les tavernes de Maître Kanter avaient inauguré ce concept de bars à bières conçus pour faire connaître la marque. N'importe : le succès des Cafés Leffe va convaincre le jeune groupe Interbrew, qui naît en 1987 de la fusion des brasseries Piedboeuf et Stella Artois, associées aux brasseries Jupiter, de poursuivre

le développement des bars à thèmes.

C'est à Philippe Barreau, jusqu'alors chef de produit marketing, que sera confié ce projet. À partir de 1994, il met sur pied de nouveaux concepts. C'est ainsi que sont nés les cafés Hoegaarden et Brussel's Café, destinés à promouvoir la bière Hoegaarden et Stella Artois. Ces « trois ambassadeurs », comme les dénomme le groupe, comptent actuellement 68 établissements en France.

Objectif : diversifier les bars à thèmes L'autre volet de ce développement des bars à thèmes est la création des enseignes dites « à décorations spécifiques », qui rappellent un univers de bars particuliers. Il y en a près de 100 aujourd'hui en France. Les Belgian Beer Café recréent l'ambiance des cafés belges, tandis que les pubs « au bureau » et Irish Corner reconstituent les atmosphères londonienne et irlandaise. Une évolution logique puisque le groupe a acquis la distribution de Guinness, et s'est donc tout naturellement intéressé aux bars susceptibles de soutenir les ventes de la brune anglaise. « Je n'ai pas de préférence entre nos six enseignes, explique Philippe Barreau. Quand un investisseur vient nous voir, nous essayons de découvrir avec lui ce qui lui conviendra en fonction des contraintes qu'il peut ou veut accepter, de la clientèle qu'il aime, et, bien sûr, du concept qu'il préfère ! »



Cartes sur table

questions à Caroline Lepape

ELYTIS

Caroline Lepape est directrice du développement d'Elytis, enseigne de parfumerie dont le P.-D.G est Jean-Pierre Lavigne. Elle nous précise le positionnement de son réseau sur un marché en pleine mutation.



exception sont diplômées en esthétique, et par conséquent en mesure d'apporter une aide compétente aux clientes. Cela entraîne une masse salariale plus élevée, et c'est un choix.

3 Pour s'exprimer un tel concept nécessite une surface importante, donc un investissement relativement élevé...

La parfumerie est devenue aujourd'hui un commerce coûteux. Il faut en effet une surface de l'ordre de 200 m² et un investissement qui tourne autour de 760 000€, hors pas-de-porte/droit au bail. L'importance de cet investissement est notamment liée aux exigences des grandes marques de parfumerie qui imposent un stock de départ de l'ordre de 335 000 €.

4 Vous parlez de concessionnaires et non de franchisés. Quelle

est la spécificité de votre réseau sur ce point ? Le terme de concessionnaire est lié à l'histoire de notre enseigne. Quand Jean-Pierre Lavigne s'est regroupé avec d'autres parfumeurs, en 1996, il a d'abord proposé une simple licence de marque. Mais, en fin 1998, quand s'est affirmée notre vocation à nous imposer comme réseau national, la formule a évolué. Nous avons mis sur pied des services dignes d'une véritable franchise : école de formation, marketing, négociation sur les conditions d'achat, assistance. Nous fournissons clés en mains à nos partenaires tous les éléments nécessaires pour assurer leur communication et leur publicité : PLV, radio, signalétique et supports divers. Nous sommes aujourd'hui en mesure de transmettre un véritable savoir-faire et, bien entendu, en conformité avec la législation nous remettons un Document d'information précontractuelle à tous nos futurs partenaires. Le maintien du

terme concessionnaire relève donc davantage de l'histoire de notre entreprise que d'une volonté de se distinguer de la franchise.

5 Comment analysez-vous l'évolution du marché et quels sont vos objectifs ?

Il est clair que la petite parfumerie traditionnelle a vécu et que, d'ici quelques années, quelques grands réseaux se partageront le marché. Pour être viable, un réseau doit donc dépasser un certain seuil. D'ici la fin 2002, nous compterons 150 points de vente et notre objectif est d'en regrouper 200, ce qui nous place en quatrième position derrière les géants Sephora, Marionnaud et Nocybé.

6 Mais vous n'avez pas les moyens financiers de ces groupes. Avez-vous l'intention d'entrer en Bourse pour financer un développement plus rapide ?

Cela fait en effet partie de nos objectifs.

7 Ne craignez-vous pas qu'un développement trop rapide entraîne une dilution de votre originalité et de votre concept ?

Nous n'avons pas l'intention de faire moins bien pour aller plus vite. L'exigence de qualité restera au premier plan de nos préoccupations. Tous les services qui tournent autour des soins sont par exemple particulièrement importants à nos yeux. Nous n'avons pas l'intention de perdre notre âme !

Propos recueillis par Gérard Deltell

1 Vous évoquez, dans vos campagnes publicitaires, un « concept unique ». N'est-ce pas un peu excessif ?

Un des éléments-clés de notre concept, c'est de réconcilier la libre circulation avec le conseil. Entre la petite parfumerie traditionnelle en voie de disparition et la grande surface libre-service, où les clientes sont un peu perdues, nous avons voulu trouver une troisième voie. Nous sommes les seuls à en faire notre priorité. Côté circulation, il n'y a pas de lignes droites dans le magasin, le parcours, tout en courbes, est incitatif. Côté conseil, la cliente va trouver un espace de 4 m² dédié à l'animation.

2 Qui dit animation, dit animatrices... Ce concept n'implique-t-il pas la présence d'un personnel plus qualifié que celui qu'on rencontre habituellement dans les parfumeries ?

Absolument : toutes les employées sans

ELYTIS en bref

- 135 points de vente dont 32 appartiennent à Jean-Pierre Lavigne
- 180 M€ de chiffre d'affaires en 2002 contre 130 M€ en 2001
- 5 % de parts de marché
- 50 % du chiffre d'affaires en produits de parfumerie
- 50 % de chiffre d'affaires en maquillage et soins, dont 5 % à 8 % en Institut, selon les magasins.
- 200 m² de surface moyenne
- 760 000 € d'investissement moyen hors emplacement.

« À qui se fier ? »

Dans une période de forte spéculation et d'argent facile – tous les projets de la nouvelle économie devaient créer de la valeur même si, pour le prouver, il fallait adapter nos modes d'évaluation.

Il semble bien que depuis 18 mois les investisseurs aient largement compris les risques et les limites de cet engouement laissant libre cours à des comportements exagérés autant à la baisse que ceux constatés à la hausse. Ainsi les valeurs télécoms (marchés en croissance de 100 % par an durant 3 ans) et nouvelles technologies subissent-elles des dégradations spectaculaires amplifiées d'une perte générale de confiance dans la qualité de l'information financière (voir notre dernier article dans Franchise Manager). Les développements en cascades concernant de nouvelles « affaires » qui se découvrent - type Worldcom (dépôt de bilan), et l'évolution des cours de Vivendi, Alcatel illustrent bien cette perte de confiance due à cette illusion d'éthique sensée rassurer l'investisseur.

Aujourd'hui c'est bien le fond de la confiance des investisseurs qui est atteint car on leur a menti sur la réalité des comptes des entreprises et de leurs résultats. Comme dans tout domaine, il faut raison garder. Si la bourse offre des possibilités de spéculer, dans un contexte de normalisation des marchés, elle constitue surtout un moyen de trouver de la liquidité et de financer de bons projets sur la durée. Aujourd'hui les valeurs tant adulées sont à la casse et ceci correspond probablement à une forme d'assainissement du marché... mais à quel prix ! Alors à qui se fier ? La leçon est comprise. Peut-être vaut-il

mieux investir directement dans des projets en phase avec l'économie réelle... et la Franchise correspond à l'un de ces vecteurs de valorisation du capital.

Les business angels et autres catégories d'investisseurs plus institutionnels, en se détournant de la Bourse, représentent aujourd'hui un potentiel de financement important pour le développement des PME de la Franchise, qui peuvent bénéficier de ces financements en quasi fonds propres voire en capital quand la pertinence du concept et sa rentabilité sont démontrées.

En effet, il ne s'agit pas de spéculer à outrance, mais d'investir dans des projets de Franchise à potentiel en appréciant le rendement du capital en fonction d'un business plan Franchise. Naturellement le risque financier n'est jamais totalement écarté car il est induit par la notion même de projet d'entreprise et de recherche de création de valeur. En revanche, ce risque reste probablement plus simple à appréhender et à maîtriser.

Dans le cadre de la Franchise, la stratégie définie par le franchiseur pourrait dans certains cas se trouver accélérée dans sa mise en œuvre dès lors que les moyens financiers suivraient.

La mise à disposition des ressources nécessaires pour rechercher de nouveaux franchiseés et en assurer le suivi par une animation cohérente, ainsi que le financement d'une politique de rachats partiels de certaines unités tant dans le réseau qu'en externe viennent en fait couvrir des besoins

souvent non satisfaits ou non envisagés.

C'est ce que permet l'ingénierie financière :

- par des tours de table,
 - ouverture du capital
- Naturellement l'éligibilité des dossiers à ce type de montage se fonde sur un certain nombre de critères assez exigeants en termes de retour sur investissement et de cash-flows nets attendus sur les projets.

LES PRINCIPAUX CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ SONT

- Une franchise en croissance forte attractive par son potentiel de développement tant en France qu'à l'export,
- Un concept rentable,
- Une solidité affirmée par la détention d'un nombre suffisant de points de vente en propre.

LES STRATÉGIES CONCERNÉES PAR CETTE NOTION DE TOURS DE TABLE

- Le rachat de points de vente ou de réseaux concurrents...
- ...Associé à la structuration de l'organisation.

LES ÉTAPES PRÉALABLES À RESPECTER DANS LA DÉMARCHE

- Préciser le projet – franchise et la stratégie à terme
- Identifier les ressources nécessaires à mobiliser :
- * En organisation
- * En capital humain
- * En cash d'investissement direct

- Fixer un système de pilotage qui respecte des indicateurs par objectifs ou par axes (Type Balance Scorecard – Axe Finance/Axe Clients/Axe Processus/Axe Management)
- Formuler le montage financier le plus à même de couvrir ces objectifs.

Ensuite, si les projets financés se développent et génèrent de nouveaux besoins... la Bourse viendra à terme compléter la panoplie du financement. Ainsi l'introduction en Bourse pourra constituer un outil de sortie ultime du Franchiseur fondateur et de ses financiers accompagnateurs, qui rechercheront la liquidité de leur participation.

Après tout, le rôle de marchés financiers efficaces n'est-il pas de reconnaître la « juste valeur » des entreprises dans un prix d'équilibre justifié des investissements. C'est bien ce que nous pouvons attendre dans une étape ultérieure d'un retour à un contexte boursier plus raisonnable.

Dans l'attente, ne rêvons pas et recherchons l'efficacité des investissements en les portant sur des concepts visibles tels qu'en Franchise et dont la rentabilité se mesure simplement.

Gérard Chapalain
GAST FINANCE



Vers un droit automatique au renouvellement des contrats de franchise ?

Pour chacun d'entre nous, la règle est qu'il n'existe pas plus pour les franchiseurs que pour les franchisés de droit automatique au renouvellement d'un contrat de franchise venu à terme.

Cette règle semblait ne pas souffrir de discussion et les franchiseurs ont toujours tenu pour acquis qu'ils pouvaient à leur gré renouveler ou non un contrat de franchise expiré.

Fasse le ciel cependant qu'il en soit toujours ainsi !

Les défenseurs des franchisés n'ont en effet jamais désarmé et, s'appuyant sur certains courants doctrinaux prônant une « recherche de nouveaux équilibres entre les parties dans les réseaux intégrés de distribution » (Ch. JAMIN, *Petites Affiches* 1996, n° 29, p. 27), n'hésitent pas à contester les non renouvellements de contrats. On connaît les arguments des franchisés : Comment selon eux admettre qu'un territoire soit « défriché » pour ensuite être confié à un autre franchisé voire à un succursaliste ? Comment également reconnaître la validité d'une clause de non concurrence

postcontractuelle interdisant au franchisé de poursuivre temporairement son activité si on l'a privé du droit de continuer de demeurer dans le réseau ?

Cependant, et si ces arguments sont connus, ils doivent être combattus comme ils l'ont été jusqu'ici avec un certain succès...

Ainsi, la Cour de cassation a toujours considéré que le non renouvellement d'un contrat de distribution constitue « l'exercice d'un droit contractuel » (voir notamment Cass. com., 9 juillet 1952, RTD com. 1953, p. 720 ; Cass. com., 13 juin 1978, Bull. civ. IV, p. 205). La même Cour de cassation a toutefois mis un bémol de taille puisque la responsabilité du franchiseur (comme du concédant) peut être recherchée « en cas d'abus dans l'exercice de ce droit » (voir notamment Cass. com., 31 mars 1978, Bull. civ. IV, n° 84 ; Cass. com., 5 oct. 1993, Bull. civ. IV, n° 326 ; Cass. com., 20 janv. 1998, D. 1998, jur., p. 473 ; Cass. com., 23 juin 1998, RIDA 1998, n° 11, n° 1213). Se pourrait-il qu'on aille un jour plus loin ?

Le Droit comparé nous incite à la

méfiance. Il faut savoir en effet qu'aux Etats-Unis, un contrat de franchise doit être reconduit lorsqu'il ne peut être fait état d'un motif légitime (good cause) ! En Russie, la loi impose au franchiseur un délai de carence de 3 ans avant de rouvrir un point de vente sur un territoire lorsqu'il n'a pas renouvelé le contrat de franchise. Plus près de nous, la loi belge assure une protection renforcée des concessionnaires, lesquels se voient reconnaître un véritable droit à indemnité de clientèle.

Et l'on parle aujourd'hui d'étendre cette protection aux

franchisés au travers d'une loi spécifique.

C'est dire combien on ne saurait rester indifférents à ce débat récurrent – vieux maintenant de vingt ans – et qui trouve un nouvel écho chez nous. Sachons ainsi que cette question du droit au renouvellement sera certainement l'un des grands enjeux des prochaines années et il appartiendra évidemment aux avocats des franchiseurs de résister contre toutes dérives jurisprudentielles.

On se fera ici l'écho de cette lutte.

Rémi de Balmann
Avocat à la Cour



Réponse à Monsieur Touati

Dans son éditorial (*l'Officiel du Franchiseur*), Monsieur TOUATI prend très curieusement la défense de la F.F.F. Avant toute chose, je ne suis pas du tout sûr que la F.F.F. soit ravie de voir en Monsieur TOUATI son défenseur autoproclamé ! Le problème avec Monsieur TOUATI, c'est sa crédibilité. En 1990, après avoir vendu *Franchise Magazine* au groupe ICF et erré dans les Abysses du "new age", Monsieur TOUATI est revenu ("coucou me revoilà") en créant *l'Officiel de la Franchise* en 1995,

le lendemain de la fin de sa clause de non concurrence. Le groupe ICF n'avait d'ailleurs pas apprécié... Un tel cynisme, et un tel opportunisme sont consternants, il s'est toujours ennuyé dans le monde de la Franchise... Il n'aime les Franchiseurs que pour leur vendre sa pub ! La Franchise est sa vache à lait. Il y est revenu contraint et forcé, ses errances précédentes l'ayant conduit à des échecs successifs. Espérons qu'il saura "rebondir" et qu'il deviendra plus fréquentable !

Olivier Gast