

Franchise Manager

Trophées Cedre
2002

L'Officiel du CEDRE n°3

Bimestriel / Décembre 2002 / 4 €

Jean-François Gallemard Président du directoire de Visual **UN TRUBLION AU PAYS DE L'OPTIQUE**

Jean-François a décidé de jouer dans la cour des grands en faisant d'un petit réseau coopératif une enseigne nationale capable de tenir tête aux leaders de l'optique. Un pari risqué qui a exigé l'entrée d'un financier dans l'affaire et surtout l'accord des adhérents. Ce commercial ambileux a su les convaincre un par un. Davantage que son charisme, ce sont ses résultats sur le terrain qui ont emporté la décision. À contre-courant des tendances dominantes de son secteur, il obtient une meilleure rentabilité avec des magasins plus petits que ceux de ses concurrents. Il ne néglige pas non plus la carte marketing et s'impose avec des campagnes de pub qui décoiffent. Mais il y a aussi une vie en dehors de l'optique : dans le civil, Jean-François a deux passions : le foot et le vin.

Trophées CEDRE 2002
Le prix du meilleur directeur de réseau pour Jean Lavaupot et celui du meilleur taux de progression pour Didier Marel.

Jean pilote le réseau Era Immobilier avec autant de dextérité que le Jodel qu'il a construit de ses mains. Didier parcourt 180 000 kilomètres par an pour convaincre et épauler ses partenaires de Beauty Success !



CLUB DES 100 EN 3
Bravo l'artiste !
Thierry Dufloo, P.-D.G. de Point Cadres, est passé des quais de Saint-Tropez à la Bourse, grâce à un concept qui révolutionne la profession d'encadreur : le prêt à accrocher.



ÉDITORIAL

Quelle fédération ?

La question qui se pose aujourd'hui est celle de savoir si une seule Fédération comme la FFF peut suffire pour couvrir tous les besoins d'un secteur aussi hétérogène que celui de la franchise. Il existe en France entre 600 et 700 réseaux de franchise proprement dits. Il en existe en réalité beaucoup plus, si on y inclut les réseaux de partenariat, de concession et autres. Alors que la FFF compte parmi ses membres seulement 120 réseaux, il est remarquable de constater qu'il y a beaucoup d'exclus dans le monde de la franchise ! Une structure qui s'occuperait des jeunes réseaux n'est-elle pas nécessaire ?

Doit-il y avoir une fédération qui s'occupe des grands réseaux et une pour les réseaux qui démarrent ? Leur public est-il le même ?

Les préoccupations du jeune franchiseur sont-elles les mêmes que celles d'un grand groupe comme Accor ? Il semblerait que non.

Enfin, faut-il une fédération de franchiseurs ou une fédération qui regroupe et les franchiseurs et les franchisés ?

La FFF, il y a quelques années, a choisi d'être la fédération de la franchise ouvrant ainsi ses portes aux franchisés. Elle n'a pas vu le piège. Elle subit à présent les dérives et les débordements consécutifs à ce choix.

C'est ainsi qu'on a pu lire dans *Franchise Magazine* n°172 l'article de l'un des représentants officiels de la FFF, Monsieur Micromacher, Président d'honneur de la FFF, exprimant son souhait de rééquilibrer les rapports entre les franchiseurs et les franchisés.

N'est-ce pas la preuve de l'influence certaine des franchisés, membres de la FFF qui plaident pour leur parodie ? On l'aura compris.

Mais un jeune franchiseur souhaiterait-il vraiment voir ses rapports avec ses franchisés rééquilibrés au sens « horizontal » du pouvoir ?

C'est pourquoi je pense que la FFF devrait renouveler complètement sa structure dirigeante, car le changement de la doctrine passe peut-être par le changement des personnes.

Le Club que j'ai le plaisir d'animer depuis dix ans continuera à défendre la théorie économique de la franchise qui est « une et indivisible ». Je ferai tout pour défendre les jeunes développeurs et les jeunes franchiseurs qui ont un besoin vital de voir maintenir dans la relation franchiseur-franchisé un pouvoir « vertical ».

La Franchise n'est pas la coopérative !

Olivier Gast, président du CEDRE

Stars

P.4

Jean-François Gallemard, Président du Directoire de Visual, a su convaincre ses partenaires de passer à la vitesse supérieure

La vie du Cedre

P.9

Assistance ou immixtion ? Le dîner débat du 24 septembre



Le Congrès du 10ème anniversaire.

Le Cedre crée l'événement et occupe

institutionnellement la rentrée d'automne.

Faut-il entrer en Bourse ? Un débat passionnant.

Cocktails et couloirs : les réactions des participants.

Les lauréats des **Trophées du Cedre** : Jean Lavaupot et Didier Marel, deux battants sur le podium



Enquête

P.16

Comment gérer ses relations avec les franchisés ?

Entre autoritarisme et démocratie, les patrons des réseaux inventent des formules de dialogue et de concertation pour désamorcer les conflits.

News

P.20

La conjoncture vue par Procos, les nouvelles des réseaux et les indiscrétions de Franchise Manager.

Déontologie

P.23

Une ténébreuse affaire : **Bluespirit**

Partenaires

P.25

Groupe Lucien Barrière : le luxe à la française au service des réseaux
Marketing lab : un outil informatique personnalisé

Cent en trois

P.29

Thierry Dufloo a inventé un concept révolutionnaire : **Point Cadres**

Cartes sur table

P.30

6 questions à Xavier Digeon, **Jacadi**

Web

P.32

Beautés virtuelles : les sites de L'Onglerie, Elytis, Beauty Success, Point Soleil

A dire d'expert

P.34

La franchise en galerie marchande



Directrice de la publication : ALEX DUMAS Promotion communication : JACQUES BROCARD
Rédacteur en chef : GÉRARD DUTEL Directeur artistique MICHEL KAPLAN Rédaction : BEATRICE
NAEVS, NICOLAS LEBREY, MARION EVANG, MARC MICHAEL Photos : LOUIS-LAURENT
GRANDJAN, PASCAL VANTIN Conception/réalisation : GROUPE HSE EN SCÈNE FRANCHISE MANAGER est une publica-
tion du CEDRE 104, avenue Raymond-Poincaré, 75116 Paris. Tél. : 01 43 02 18 88. Fax : 01 43 02 21 02. Site
web : www.le-cedre.org. Photographie : Stream Photographie. Impression : Artésienne 62802 Liévin.
N° de commission paritaire en cours. Tirage 5 000 exemplaires.

Jean-François Gallemard

Président du directoire de Visual

Jean-François Gallemard a réussi le pari de transformer une petite coopérative d'opticiens en une SA incontournable sur le marché de l'optique. Folie des grandeurs ? « Goût du risque... stratégique », rétorque le président du directoire de Visual. Rencontre avec un trublion.

Un violoniste qui se soulage dans son étui à violon, un musicien jouant un air d'accordéon avec un radiateur... Grâce à ses campagnes de publicité « choc », Visual a réussi l'exploit de s'assurer une visibilité record dans le monde de l'optique. Ce réseau d'opticiens aurait pu se contenter d'une place de challenger sur ce marché occupé par un trio de tête composé d'Optic 2000, Krys et Afflelou. C'était sans compter sur le dynamisme et le caractère de son président, Jean-François Gallemard. Son parcours au sein de Visual est à l'image de l'enseigne : en progression constante ! Entré en 1990 comme directeur commercial de cette coopérative, il en est, 12 ans plus tard, président du directoire. Une évolution parallèle à celle de Visual, qui grignote régulièrement mais sûrement des parts de marché à ses illustres concurrents. L'étape la plus révélatrice de cette progression : le passage de l'état de coopérative à celle de SA, se développant non seulement à travers l'accueil d'opticiens partenaires mais aussi de succursales. Une transformation ambitieuse, portée par Jean-François Gallemard.

Son métier convaincre avant tout

Dans ce hall d'hôtel parisien, Jean-François Gallemard se sent presque chez lui pour nous recevoir. Pas étonnant pour un homme qui passe son temps en déplacements, en réunions et congrès... « Visual, coopérative d'opticiens à ses origines, conserve sa culture

Un trublion au pays de l'optique

Par Murielle Evans

Petit réseau deviendra grand

Les dates clés

1959 : 10 opticiens créent une coopérative d'achats

1973 : dépôt de l'enseigne Visual.

1995 : tous les magasins du réseau adoptent l'enseigne Visual.

1996 : Rapprochement des opticiens et de leurs homologues d'Atoll pour former un GIE (groupement d'intérêt économique), Visatol et ainsi gagner en force d'achat.

1998 : naissance de la SA Visual dans laquelle s'intègrent marque et services de la coopérative.

2000 : naissance du concept de magasin de la vue. Entrée de Natexis dans le capital de la SA Visual.

Les chiffres clés

280 magasins à l'enseigne + 110 qui travaillent avec la centrale d'achats. Donc bientôt 400 points de vente

(40 nouveaux membres en 2002)

100 millions d'euros de CA (2001)

Résultat net du réseau : 6 % du CA en 2001 (+14 % par rapport à 2000) 4,5 % de parts de marché

CA moyen : 503 kilos euros en 2001, 457 kilos euros en 2000 (CA moyen de la profession : 381 kilos euros)

Taux de marge brute supérieur à 63 % pour un quart des entreprises du réseau.

Les objectifs : Prévisionnel de développement : 400 magasins à l'enseigne en 2005, présence dans les 100 premières villes de France, CA de 150 millions d'euros d'ici trois ans.

particulière, un peu à part. Mais depuis quatre ans, le réseau a changé de nature. Comme une franchise, nous avons désormais une politique de développement, une logique d'investissement, des objectifs de rentabilité. » Aujourd'hui, Visual est structuré en Société Anonyme, dont le capital est détenu par la coopérative et un partenaire financier de poids, Natexis.

« La coopérative a ses avantages, je ne renie pas sa culture. Mais ce type de structure peut aussi être un frein au développement, un carcan, concède Jean-François Gallemard le frondeur. On a les moyens que l'on se donne. » Pour cet homme, c'était donc clair : pour pouvoir se faire un nom, une place au soleil sur le marché de l'optique, il fallait un bouleversement. Mais pas une

révolution. « Pour changer de fonctionnement, il me fallait obtenir l'accord de deux tiers des adhérents. » Jean-François Gallemard a donc pris son bâton de pèlerin et organise partout en France des réunions avec les membres de Visual afin de leur expliquer l'intérêt de ce passage à la vitesse supérieure. Cette démarche, qui demandait beaucoup de pédagogie, a porté ses fruits : la mutation a obtenu l'accord de 95 % des opticiens adhérents.

Pourquoi un tel changement de stratégie ?

« Face aux trois grands leaders du marché, pour continuer d'exister et nous développer, il nous fallait des moyens. Ce nouveau projet d'entreprise était nécessaire pour notre développement. Il fallait trouver une légitimité, acquérir un positionnement crédible et une taille stratégique par rapport à nos concurrents. La solution était de nous développer en externe, notamment par le biais de rachat de magasins. J'ai donc rencontré entre 20 et 25 financiers avant de choisir Natexis, car ils n'ont pas que des objectifs de financiers. Ils n'apportent pas seulement de l'argent, mais sont

Les trois vies de Jean-François Gallemard

Avant Visual : « J'ai fait des études commerciales, en passant tout d'abord un BTS, puis j'ai travaillé pendant deux ans et demi dans l'animation d'une concession Renault. Ensuite, j'ai créé une entreprise de jus de fruit, que j'ai revendue, avant d'intégrer le groupe Bridel. »

L'aventure Visual : « Je suis entré chez Visual fin 1990 en tant que directeur commercial. Mon rôle était de mettre en place une véritable logique d'enseigne car auparavant, Visual se résumait surtout à une simple centrale d'achats. J'ai donc mis en place, par exemple, une politique d'animation et des objectifs de développement. »

En 1994, je suis devenu directeur général adjoint puis, en 1997, président du directoire. Je ne pensais pas rester aussi longtemps dans le réseau mais j'ai réussi, tout en restant dans le même groupe, à changer trois fois de métier. C'est une vraie chance de pouvoir ainsi évoluer en interne. Cela renouvelle l'intérêt pour ma vie professionnelle. À mes débuts chez Visual, j'étais à la tête d'une équipe de 5 personnes et je m'occupais seulement du secteur Vente. En devenant directeur général adjoint, j'ai pu avoir un poste plus stratégique, avec une vision différente du groupe. Aujourd'hui, j'ai davantage de prérogatives et je porte un vrai projet d'entreprise parmi une équipe de 60 collaborateurs à Dijon. »

Formation non stop : « Parallèlement à ma carrière, j'ai tenu à continuer à me former. Pour cela, j'ai intégré le cycle de formation de ESC Paris, avec plusieurs modules d'études comme par exemple le management de réseaux de distribution, la direction financière, le management général, un module que je viens d'ailleurs de terminer. »

Jean-François Gallemard, Président du directoire de Visual

partie prenante dans notre enseigne, présents au conseil de surveillance. Ils nous accompagnent dans notre logique de changement, et nous sommes unis autour d'un vrai projet, d'un objectif commun qui est de construire un réseau fort. Les résultats financiers ne sont qu'une conséquence, bien sûr souhaitable, de ce projet. »

Grâce à cette nouvelle assise financière, Visual peut voir plus grand. En parallèle de son

développement par intégration de nouveaux adhérents, Jean-François Gallemard a ainsi milité pour le développement sous forme de succursales. Le groupe rachète des magasins aux surfaces trop importantes pour être acquises par un adhérent. À Nantes, l'enseigne a d'ailleurs réussi un joli coup cette année en rasant 5 points de ventes à Afflelou.

Être différent pour voir plus grand

Mais l'argent et les moyens financiers, s'ils sont nécessaires au développement, ne sont pas suffisants. Le succès d'un réseau aujourd'hui, c'est aussi une identité de marque forte. Pour jouer dans la cour des grands, Jean-François Gallemard a su prendre des risques. Car sur le terrain, Visual présentait quelques points faibles : une enseigne jeune, peu développée sur un marché largement occupé. En clair, pour éviter l'étouffement, le réseau n'avait qu'une alternative : transformer ses faiblesses en autant d'originalité et se construire ainsi une image fortement différenciée. « Notre réseau tire sa force de son côté atypique, lance Jean-François Gallemard. Notre concept, par exemple, n'est pas basé sur le discours dominant du marché, à savoir l'offre promotionnelle du type « Deux paires de lunettes pour le prix d'une ». Notre positionnement, c'est l'amélioration de la vue. Visual est une enseigne neuve »

UN CHEVALIER MILIEU DE TERRAIN

Comme tout manager de réseau, Jean-François Gallemard se partage entre terrain et bureau. « Je suis environ deux jours par semaine en déplacement, deux jours au siège et une journée en réunion avec les opticiens ou avec les membres de la centrale d'achats. Quand je suis à Dijon, j'essaie de garder un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. Par exemple, j'emmène ma fille à l'école, avant d'aller au bureau à 9 heures. Je travaille ensuite jusqu'à 20 heures, avec une pause rapide au restaurant à midi. » Un agenda de manager au sein duquel il glisse deux passions : le foot et le vin.

« Bourguignon, j'aime la bonne chère ! Je suis d'ailleurs « Chevalier Tastevin du Clos-Voujon », une confrérie réunissant des amateurs de Bourgogne, notamment les côtes de Nuit. Mon vin préféré, il y en a tellement... Peut-être le Corton Charlemagne, un blanc....

Mon autre passion, c'est le foot. Plus jeune, j'ai fait sport-étude, j'étais milieu de terrain.

Aujourd'hui, je suis vice-président d'un club de Dijon. Mais attention : rien à voir avec Afflelou : c'est un petit club de jeunes de la banlieue de Dijon. Je ne passe pas à la télé pour des contrats faramineux, mon truc, c'est plutôt l'organisation de tombolas pour financer le club !! »



(lancée en 1995-1996). Elle tire sa force de cela : pour exister face aux leaders, il fallait à tout prix être différent. Notre maître mot, c'est Oser, notamment par le biais de pubs décupantes. Notre force, c'est aussi de proposer des services différents aux opticiens. En plus de ce qu'offrent les autres réseaux et de la centrale d'achats, nous leur proposons un concept architectural différent, où on met en avant des thèmes avant de simples paires de lunettes (c'est le concept des « magasins de la vue ») et un vrai suivi sur le terrain. » Aujourd'hui, si Visual affiche un taux de croissance supérieur à ses concurrents, c'est aussi parce qu'il était le plus petit, comme l'avoue en souriant Jean-François Gallemard. Mais cet aspect n'enlève en rien le mérite de l'homme et du réseau qui ont su conjointement se donner les moyens de gagner en envergure.

« Nous sommes jeunes et donc nous avons un potentiel de croissance important car nous sommes encore absents de grandes villes. Ce levier de croissance, les autres réseaux ne l'ont pas et ils ont saturé leur marché. »

Un homme d'union et d'ambition

Jean-François Gallemard a aussi bien compris qu'un challenger isolé, aussi combatif soit-il, ne peut pas grand-chose face à de grands méchants loups. « L'union fait la force à ce niveau. Notre originalité, pour compenser notre jeunesse et notre petite taille des débuts a été de nous lier avec l'autre challenger du marché, Atoll, afin de mettre en place une centrale d'achats sous forme de GIE. Celui-ci, baptisé Visatol, regroupe 700 points de vente. Cela nous permet d'afficher un poids en termes de volume d'achats aussi importants que les trois leaders du marché et donc d'avoir des taux de remise aussi importants qu'eux. C'est une puissance de négociation. Par contrat, nos opticiens partenaires s'engagent à passer 80 % de leurs achats par le biais de notre centrale. Nous avons, outre des fournisseurs référencés, une plate-forme de stockage de fournitures. Nous affichons aujourd'hui un taux de remise de 12 % en moyenne auquel s'ajoutent 15 à 20 % en ristourne de fin d'année. »

Politique de croissance ambitieuse, pari sur la différenciation : Visual a entrepris de

Organiser la différence pour occuper un marché

principe de la destruction de valeur. C'est un marché en pleine croissance, avec un potentiel de développement marqué-du-fait notamment du vieillissement de la population. Pour prendre des parts de marché, nos concurrents ont construit un système de braderie. Cela fonctionne, bien sûr, mais cela à un coût, des conséquences sur le compte d'exploitation des opticiens. Je pense que cela leur fait perdre de 5 à 6 points de marge brute. Nous n'avons pas cette démarche et ainsi notre politique commerciale ne plombe pas les résultats des opticiens partenaires. En outre, avec des magasins plus petits que les autres, nos charges d'exploitation sont plus basses et les coûts d'appartenance à notre réseau sont moins élevés pour les opticiens que dans les autres réseaux. » Une politique à contre-courant des tendances actuelles qui poussent les enseignes à ouvrir des magasins de plus en plus grands.

Visual parie sur un « développement durable » en refusant le « dopage artificiel » du chiffre d'affaires par des promotions à tout va.

« Nous séduisons nos partenaires par nos résultats, notre différence de positionnement mais aussi par la manière dont nous concevons notre rôle. Nous considérons qu'un réseau ne doit pas apporter simplement de la notoriété pour générer du trafic. Il doit aussi accompagner ses partenaires sur le terrain. Nous apportons donc des services exclusifs comme la formation coaching en magasins trois fois par an, avec aide au management des équipes, de briefing des ventes. Nous réalisons également avec eux des visites sur le terrain auprès de leurs prescripteurs, les ophtalmologistes de leur zone de chalandise par exemple, afin d'augmenter le trafic en boutique. Notre budget marketing consacre 50 % en média et 50 % dans ce type de services » Preuve de la bonne santé du réseau et de ses opticiens : vingt-six associés ont deux magasins et neuf en ont trois.



dépoussiérer le marché de l'optique, un marché sans doute trop bien installé dans sa croissance. Cette enseigne pourra-t-elle continuer à jouer les trouble-fête en devenant, elle aussi, un acteur clé de ce marché ? Tout dépendra de la dynamique insufflée par ses hommes, Jean-François Gallemard en tête. « Visual est issu d'une logique de coopérative, donc on ne peut fonctionner aujourd'hui en imposant tout simplement des choix, rappelle-t-il. À chaque orientation stratégique, à chaque décision, je dois tout mettre en place pour convaincre les adhérents. C'est très intéressant. Quand je suis en réunion

avec des opticiens, je me sens vraiment dans mon élément, car je dois les rassembler autour d'un projet. J'aime deux choses dans mon métier : convaincre et être différent. » On peut donc compter sur lui pour un développement de choc.



Des magasins plus petits et des charges moins lourdes

24 SEPTEMBRE

DÎNER-DÉBAT
ASSISTANCE OU
INGERENCE ?

Une trentaine de développeurs et de franchiseurs ont assisté au dîner-débat du Cedre, qui s'est déroulé le 24 septembre dernier à Paris sur le thème « Assistance permanente ou immixtion dans la gestion du franchisé ? » Un sujet délicat qui a inspiré Maître Remi de Balman.

De l'assistance à l'immixtion, il n'y a parfois qu'un pas. « L'excès d'assistance, en franchise, est condamnable », a souligné Maître Remi de Balman. Les juges peuvent en effet sanctionner un franchiseur trop directif et même requalifier le contrat de franchise en contrat de travail, comme le montrent les affaires Bata, Accor et, très récemment encore, France Acheminement. Remi de Balman a abordé de nombreux points de jurisprudence, tels la participation du franchiseur au capital du franchisé, « qui n'est pas incompatible avec la franchise, dans la mesure où elle demeure minoritaire » et l'aménagement des magasins : « liberté doit être laissée au franchiseur de faire appel aux entreprises de son choix », le problème du mandat de gestion – parfois utilisé dans les franchises hôtelières – qui peut déboucher sur « un pseudo franchisage financier ». Les prix ont fait bien entendu l'objet de l'attention du juriste : « La règle est et restera que les prix peuvent être conseillés mais pas imposés par le franchiseur ». Et enfin, morceau de choix, la question de la propriété de la clientèle, désormais tranchée par la jurisprudence : « la clientèle appartient bel et bien au franchisé ». Les franchisés sont donc désormais protégés contre des bailleurs de mauvaise foi qui tenteraient de prendre la franchise pour prétexte pour leur refuser le renouvellement de leur bail. En bon avocat, Remi de Balman a été un peu plus long que prévu, mais il a été écouté avec beaucoup d'intérêt et son allocution a suscité de multiples questions et interventions, trop nombreuses pour être rapportées ici.

* Le texte intégral de l'intervention de Maître Remi de Balman est disponible au Cedre.



1/ Xavier Piacitelli Banco Direct, Marino Piacitelli PDC Banco Direct, Patrick Marchal responsable du réseau National Citer, Stéphane Coeschen auditeur du réseau Mobalpa, Frédérique Lardet directrice générale adjointe «Les trois brasseurs», Dominique Olivier PDC Point Soleil, Isabelle Olivier Point soleil.

2/ Marino Piacitelli PDC Banco direct et Philippe Barreux directeur du développement Interbrew France SA

3/ Isabelle Olivier Point Soleil, Dominique Olivier PDC Point Soleil, Olivier Gast Président du Cedre.



4/ Stéphane Coulon, Directeur du Développement Auto Sécurité

5/ Jean-Paul Bellier, Directeur des ventes Coldwell Banker; Patrick Boukobza, directeur commercial France Château d'eau; Jean Dequeker Directeur du développement La Toit'fouille S.A.

6/ Patrick Boukobza, directeur commercial France Château d'eau

7/ Olivia Duart, Responsable du service juridique «Les trois Brasseurs»; Jean-Paul Bellier



LA VIE DU CEDRE

Trophées Cedre
2002

CONGRÈS DE LA FRANCHISE ET DES DIRECTEURS DE RÉSEAUX



- 1/ Blandine Bertignac, directrice du développement Rivalis
- 2/ Jodi Nivellet, Rapid' Flore; Edouard Jalguier, Physiomin; Jean-françois Olagnon, Président Physiomin.
- 3/ Pascal Blache, Président de Certax.
- 4/ Dominique Domy, créatrice d'un nouveau concept Magn'hom, Institut de beauté pour homme.
- 5/ Eric Kohn, master-franchisé de la chaîne américaine The Little Gym.
- 6/ Edouard Jalguier, directeur du développement Physiomin.
- 7/ Le Président Maître Cast.
- 8/ Dominique Olivier, Point soleil.
- 9/ Stéphane Coulon, directeur du développement Auto-sécurité.
- 10/ Yves Cléro, Marketing Lab.
- 11/ Jacques Beccard et Maître Cast.
- 12/ Pierre-christian Taittinger.



10

TROPHÉES CEDRE UN VRAI CONGRÈS !

À l'occasion de son 10^{ème} anniversaire, le CEDRE crée l'événement et occupe désormais institutionnellement la rentrée d'automne. Près de 150 personnes et 80 enseignes ont participé à son congrès le 5 novembre 2002 au Press Club de France. Les débats ont été animés car la Bourse est un sujet brûlant. Ces échanges entre développeurs et franchiseurs se sont conclus par la remise des trophées et un diner de gala enrichi par l'intervention d'un artiste inattendu.

« Le métier de directeur de réseau est devenu incontournable », a souligné Olivier Gast, pour ouvrir le congrès. Le CEDRE, qui réunit désormais une centaine d'adhérents, affiche donc sa volonté de favoriser le rapprochement de ces professionnels très recherchés : « Le potentiel est considérable, puisqu'on compte près de 600 réseaux, dont l'immense majorité est isolée, en particulier les petits réseaux. » Franchise Manager devrait contribuer à booster ce développement. Enchaînant sur le sujet du jour, le Président du CEDRE n'a pas dissimulé ses interrogations et ses inquiétudes : « A-t-on le droit de tricher ? Face à la montée de l'intégrisme islamique purificateur, l'Occident capitaliste donne l'image de la corruption. Le monde a besoin d'éthique et non d'illusion d'éthique. »

DU BAC À SHAMPOING AU PALAIS BROGNARD

Avec la Table ronde des partenaires, le congrès est entré dans une phase plus technique. Pascal Blache, pour Cartax, et Yves Clero, pour Marketing Lab, ont présenté leurs solutions aux réseaux : la traçabilité à la carte et l'analyse de marché en ligne. (voir notre rubrique « partenaires »). Les grands développeurs ont ensuite exposé les techniques qui leur ont permis de faire décoller leurs réseaux. À noter : l'humour de Marc Aublet, lauréat du CEDRE 2001, « passé du bac à Shampooing au Palais Brognard », la modestie de Stéphane Coulon, Auto Sécurité, qui a souligné les facilités que lui offre le marché particulièrement porteur du contrôle technique, l'optimisme de Dominique Olivier, Point Soleil, et de Jean-François Olagnon, Physiominis, qui espèrent réunir chacun 400 à 500 points de vente, le réalisme d'Alain Caron qui doit passer « sous les fourches Caudines des

...

TROPHÉES CEDRE
UN VRAI CONGRÈS !

(SUITE)

CDUC « pour ouvrir de nouveaux magasins, la sérénité de Blandine Bertignac, Rivalis qui compte désormais 135 franchisés, et enfin la causticité polémique de Jean-François Duprez, Camaïeu, qui croit davantage à la qualité de ses produits qu'aux campagnes de communication et de fidélisation. Maître Rémi de Balmann a planché sur la jurisprudence récente de la franchise. Après avoir rappelé les mésaventures des vrais-faux franchiseurs comme Formule 1 ou France Acheminement qui ont vu requalifier leurs contrats en contrats de travail (voir la rubrique Déontologie du précédent numéro de Franchise Manager et nos pages News), il a examiné des problèmes de droit trop nombreux et trop complexes pour être résumés ici*. Pour conclure en évoquant « le double visage du franchisé, à la fois entrepreneur indépendant et partenaire dépendant plus ou moins étroitement de son franchiseur » et affirmer que, face aux contradictions qui traversent le monde de l'économie, il ne se prononce « ni pour le solidarisme ni pour l'individualisme, mais choisit l'efficacité ».

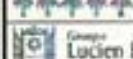
LA FRANCHISE A DE BEAUX JOURS DEVANT ELLE

Pierre-Christian Taittinger, brillant orateur à son habitude, a tracé un panorama de l'environnement économique et politique. Ce grand patron s'est efforcé de rassurer l'auditoire en affirmant que « les crises sont naturelles et constituent des facteurs de régulation économique sains. » Puis deux tables rondes composées de développeurs et de banquiers ont abordé le cœur du sujet du jour : Pourquoi aller en Bourse ? Racontés toujours avec le même humour par Marc Aublet, les multiples rebondissements de l'aventure boursière de Frank Provost, qui a procédé à une OPA hostile sur un petit réseau, évoquaient, toutes proportions gardées, un thriller de Sullitzer. Quant à Jean-Claude Lavorel, P.D.G. de LVL Médical, il a stigmatisé les responsabilités de la presse qui, en reproduisant des ragots ou des informations diffusées par des concurrents malveillants peuvent faire plonger un titre sain du jour au lendemain. Propos qui ont suscité la (discrète) réprobation d'Albert Zennou du Figaro Entreprise qui présidait la séance. Le duo bien rodé du financier François Camus (UBS, Union des banques Suisses), un des sponsors de la journée, et de l'avocat Dominique Mussy a ensuite examiné les avantages et les inconvénients réciproques de la Bourse et de l'appel à des investisseurs. « La Bourse est plus aléatoire et plus risquée, mais elle offre plus de liberté que l'entrée d'investisseurs dans le capital, qui équivaut à faire pénétrer le loup dans la bergerie... » Pour les réseaux qui manquent de capitaux propres, et en particulier les petits réseaux, dans la période actuelle, la meilleure solution reste donc, comme a conclu Olivier Gast, de faire appel à la franchise qui a par conséquent de beaux jours devant elle.

*L'intégralité de l'intervention de Maître Rémi de Balmann et le compte-rendu complet du congrès sont disponibles, sur demande, au CEDRE.



La Pirogue



marketing lab



UBS



Groupe Lucien Barrière



INFINITES



CARTAIK



MJI WORLDWIDE



T-compt



MJI WORLDWIDE



T-compt



- 13/ Marc Aublet, directeur du développement Franck Provost.
- 14/ Le nouveau lauréat, Jean Lavaupot reçoit son trophée.
- 15/ Les deux lauréats Jean Lavaupot et Didier Masel.
- 16/ Alain Canon, Briceoema.
- 17/ Maître Rémy de Balman.
- 18/ Maître Olivier Cast.
- 19/ Gérard-Augustin Normand, P-DG de Richelieu Finances.
- 20/ Agnès Maillard, directrice du réseau Calipage.
- 21/ François Camus, directeur UBS France (Union des banques suisses).
- 22/ Frédérique Lardet, directrice générale des Trois Brasseurs.
- 23/ Jean-claude Lavocat, P-DG de EVM médical.
- 24/ Albert Zennoun, Rédacteur en chef adjoint du Figaro Entreprise.
- 25/ Geneviève Lethu.
- 26/ Jean-François Duprez, P-DG Camaleu.
- 27/ Hugues Schuster, directeur du réseau Pascal Coste Coiffure.
- 28/ Jean-philippe Azema, le poète surprise.



A l'heure des petits fours et du champagne, chacun échange ses impressions. Nous avons mis à profit ces pauses pour recueillir quelques points de vue.

Réactions recueillies par Nicolas Lefebvre

Jean-Jacques Covelli, Laser Game

« Une première »

« C'est la première fois que je viens. Je trouve l'idée très intéressante. Nous allons pouvoir mettre en commun nos connaissances. Nous ne sommes pas encore cotés en Bourse et la chute pharamineuse de ces derniers temps ne nous y pousse pas, d'autant que notre réseau est relativement récent. Notre objectif reste donc pour le moment de démarrer avec un fort résultat... sans l'aide de la Bourse. »

Hugues Shuster, Pascal Coste

« J'ai été surpris de figurer parmi les nominés »

« J'ai été agréablement surpris de figurer parmi les nominés. J'ai beaucoup aimé l'intervention d'UBS et celle du juriste Rémi de Ballmann. À vrai dire, j'ignorais jusqu'à la semaine dernière l'existence du CEDRE. Et c'est vrai que le métier de développeur est un métier particulier, une profession à part entière ! Cette réunion est très intéressante, elle permet de rencontrer d'autres développeurs qui se posent les mêmes questions. Les sujets développés ici sont au cœur de nos préoccupations. J'aurais bien aimé que soient approfondies des questions aussi précises que la différence entre SA et SAS. Cela me concerne particulièrement puisque nous sommes passés en SAS récemment. Peut-être que des modules techniques auraient pu être organisés avec des aspects théoriques et des témoignages, parce qu'à la tribune les sujets sont traités de façon assez superficielle, même s'ils sont intéressants. Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits. Nous avons rencontré beaucoup de monde et confirmé certains choix comme la proportion de franchises qui ne doit pas être trop importante dans un réseau. »



Jean-François Caussain, Les Délices du Fournil

« Je suis convaincu »

« Je viens spécialement de Perpignan pour assister aux réunions du CEDRE. Je suis convaincu de l'intérêt de ce type de manifestation. Nous sommes présents chaque année. Elles sont toujours bien organisées. Il est important pour nous de rencontrer des confrères dans un univers convivial. Cela nous permet de comparer nos difficultés et ainsi de mieux les appréhender. Quant à la table ronde d'aujourd'hui sur la Bourse, nous sommes une société familiale et ce n'est pas le sujet qui nous touche en priorité. »

Laurent Gomendy, Jean-Claude Biguine

« Notre présence ici marque notre retour »



« Je connais le CEDRE depuis 10 ans. Nous sommes parmi les pionniers du Club et nous étions présents aux toutes premières commissions. Le CEDRE était, au départ, très actif et de nombreuses petites cellules nous permettaient de bien travailler. Il y avait beaucoup de projets, puis il y a eu une perte de vitesse. Nous nous sommes alors un peu éloignés du Club. Notre présence ici marque notre retour. Ces réunions nous apportent beaucoup. C'est d'abord un moyen de rencontrer nos concurrents et d'apprécier le développement considérable de certains, mais c'est aussi une façon de nous informer sur des sujets tels que celui d'aujourd'hui. La Bourse est prédominante. On écoute et on enregistre. Il y a de bonnes choses et d'autres moins bonnes. Les témoignages sur les expériences contradictoires de fidélisation de la clientèle étaient, par exemple, très intéressants ! J'ai beaucoup apprécié les récits des professionnels qui expliquaient leurs méthodes et leurs aventures. Les interventions des deux spécialistes de la Bourse étaient passionnantes. C'est très positif, il y a beaucoup d'informations précises sur des sujets d'actualité. »

Patrick Marchal, National Citer

« Une année de prospect »

« Nous sommes les premiers adhérents du CEDRE de l'année 2002. Nous avons surtout fait une année de prospect au sein du Club. Notre présence à une première réunion a déjà été fort intéressante mais au départ on reste toujours un peu plus timide. Aujourd'hui, j'ai beaucoup apprécié l'allocation de maître Rémi de Ballmann. Il m'a apporté de précieuses informations sur les DIP et leurs conséquences en cas de litige, et à propos du savoir faire des franchisés. Ce qu'il disait était parfaitement juste, on s'engage souvent trop. Il est vrai que les franchisés apportent un savoir-faire local mais, dès que quelque chose ne va pas, la faute revient à l'enseigne. Depuis que la loi Doubin a été promulguée, il faut tout mettre sur papier. Pour ma part, je suis très procédurier. Quant à la Bourse, si nous devons y entrer ce serait forcément à travers notre groupe Peugeot-Citroën. »



Paul Vito, Mikit

« Des caps qui laissent rêveurs »



« Ces réunions sont toujours très riches. Nous apprenons beaucoup de ces témoignages. Il est très intéressant d'écouter des hommes d'expérience qui ont franchi des caps qui laissent rêveurs. Le CEDRE offre toujours une bonne organisation qui fait de la communication le maître mot. Sans elle on ne progresse pas. Nous ne sommes pas encore entrés en Bourse. La conjoncture est encore très préoccupante. Il est clair que c'est un bon outil pour favoriser le développement d'un réseau mais il faut savoir l'utiliser. Nous y pensons. J'ai beaucoup apprécié l'allocation de Pierre-Christian Taittinger. Il a su faire passer un enthousiasme qui manque à beaucoup de chefs d'entreprises. »

Les lauréats des trophées Cedre 2002 DEUX BATTANTS SUR LE PODIUM

« Les bons directeurs de réseaux sont une denrée rare sur le marché ! », lance Marc Aublet, lauréat du trophée en 2001. Mais ils existent. La preuve : les deux lauréats 2002 des Trophées du Cedre. Deux personnalités bien différentes partageant un point commun : leur réussite !

PRIX DU MEILLEUR DIRECTEUR DE RÉSEAU

Jean Lavaupot, Era Immobilier

« J'ai plus l'habitude de remettre des trophées que d'en recevoir »

« Moi qui pensais venir ici tranquillement, en spectateur, c'est raté », plaisante Jean Lavaupot, son trophée en main. Il est sûr que le nouveau « Meilleur directeur de réseau » pourra difficilement passer inaperçu au milieu de ses pairs ! « J'ai davantage l'habitude de remettre des trophées à nos meilleurs vendeurs que d'en recevoir ! »

Pourtant, son palmarès est loin d'être négligeable, avec 100 ouvertures en trois ans. Un titre qui vient récompenser

une carrière dans l'immobilier entamée en 1984, presque par hasard. « Pour un autodidacte, avec un simple bac techno en poche, la voie royale, et même souvent la seule voie, c'est de faire le commercial. » Jean se débrouille plutôt bien dans ce costume, passant vite du statut de simple négociateur immobilier au Mans à l'ouverture d'une agence immobilière... puis de six au total. « Un petit groupe d'agences indépendantes, mais qui marchaient bien. » Les dirigeants du réseau immobilier Era repèrent très vite ce jeune homme brillant et lui confient une mission : manager le réseau... et le faire passer à la vitesse supérieure en France. Un défi qu'il relève avec brio, avec depuis peu en ligne de

vue la prise en charge de la master-franchise européenne du réseau. S'il attribue une partie du succès à ses qualités d'homme de terrain, Jean oublie sans doute de citer sa capacité à prendre du recul... et même de la hauteur. Pas étonnant pour un homme passionné par les avions : « J'ai construit avec un associé un petit Jodel et dès que j'ai du temps, je le pilote. » Jean avoue qu'il aurait aimé être pilote de ligne, mais sa myopie l'en a empêché. Si l'aviation a perdu un pilote, la franchise a gagné un développeur de haut vol !

Zoom

-LE CONCEPT : d'origine américaine, Era Immobilier se développe sur le créneau de la transaction immobilière d'habitation. Début 2003, Era devrait également proposer un service de transaction consacré aux fonds de commerce.

-CHIFFRES-CLÉS DU RÉSEAU :

1971 : naissance du réseau aux États-Unis
1993 : développement du réseau en France
230 franchisés
42 ouvertures en 2001
48 ouvertures en 2002

PRIX DU MEILLEUR TAUX DE PROGRESSION

Didier Marel, responsable du développement de Beauty Success

« La parfumerie ? ça faisait rire les autres »

Une ouverture toutes les semaines, qui dit mieux ? C'est la performance réalisée par Didier Marel, couronné « Meilleur taux de progression ». Pas si mal pour quelqu'un qui démarre dans la franchise. Ce trophée vient, plus qu'une simple progression, récompenser le renouveau d'un réseau. Avant l'arrivée de Didier, il y a deux ans et demi, Beauty Success venait de connaître une fronde inter-

ne, faisant passer le nombre de ses franchisés de 100 à 72. La réussite de Didier Marel, c'est avant tout d'avoir su inverser la vapeur. Il a le triomphe modeste : « Pour atteindre ce résultat, il surtout faut du terrain. Je fais 170 000 kms par an, ma voiture est mon second bureau. »

Après des études de commerce aux Arts et Métiers de Lille puis un diplôme de cadre gestionnaire de parfumerie, Didier a passé cinq ans au sein du groupe France Parfums, notamment comme responsable national du développement du circuit sélectif. Une expérience où déjà il s'illustrait par ses performances, avec l'ouverture de 500 comptes-clients et le

lance-ment de quatre licences auprès de distributeurs. « Avant tout, il faut aimer le produit ! Et moi, depuis tout jeune, je voulais travailler dans l'univers du parfum. » Pourquoi les parfums ? Il n'en sait rien. Ce qu'il sait en revanche, c'est que quand il est entré chez Beauty Success, appelé à la rescousse par un ancien gros client, on lui a demandé une chose : avancer. « Alors j'avance. » Une devise, plus qu'une stratégie, mais qui a l'air de lui réussir.



Zoom

-LE CONCEPT : Beauty Success est un réseau de parfumeurs indépendants.

Des parfumeries en libre accès sur des surfaces supérieures à 150 m². Le groupe a entamé en 2001 un développement en Europe avec une ouverture en Espagne et la création de Beauty Alliance, un réseau de « réseaux » européens regroupant 660 parfumeries

-LES CHIFFRES-CLÉS :

Création : 1994

145 points de vente (+15 affiliés)

Prévision à fin 2002 : 150 franchisés

CA moyen par point de vente : 1 million d'euros

Chiffre d'affaires du réseau : 140 millions d'euros (hors affiliés)

ASSOCIATIONS, COMMISSIONS, CONSEILS, CLUBS

Comment gérer ses relations avec

Mary Mignot

Quand les intérêts communs aux franchiseurs et aux franchisés sont négligés, les conflits deviennent inévitables. Pratiquer la concertation : une solution qui fait de plus en plus d'adeptes. Les franchiseurs sont nombreux à créer des structures permettant aux franchisés de s'exprimer.

consultative au sein du groupe. Jean Lavaupot, directeur exécutif d'Era est beaucoup plus nuancé : « Le rapport entre franchiseurs et franchisés est certes un lien commercial à long terme qui crée de la richesse pour les deux parties. Nous estimons qu'un réseau a besoin d'une direction unique, c'est une discipline qui va dans l'intérêt de tous. Nous n'avons pas mis en place d'association de franchisés, mais nous sommes cependant toujours à l'écoute. Les responsables de régions sont consultés pour les grandes décisions qu'ils expliquent ensuite aux franchisés dans les conseils de régions ».

Créer des structures de dialogue

On constate aujourd'hui que la grande majorité des franchiseurs se considèrent comme associés à leurs franchisés dans une relation stratégique. Pour élaborer une synergie des prises de décision, il paraît en effet indispensable que les partenaires puissent communiquer. En règle générale, lorsque la communication et la coordination permettent d'attaquer ensemble le marché dans les meilleures conditions, chacun s'y retrouve. « Il faut savoir vivre un partenariat pour être gagnant, c'est donc logique que les franchisés s'expriment. L'association de franchisés est une structure de dialogue que nous consultons au maximum car nous recherchons le consensus, bien que l'on puisse prendre des décisions qui ne sont pas toujours consensuelles », explique Jean-Louis Mochamps, directeur de l'enseigne pour la France chez Domino's Pizza. On se souvient que, lors de la création de la première master-franchise dans l'Hexagone, les défaillances du franchiseur avaient incité les franchisés Domino's Pizza à créer une association de défense. Aujourd'hui, après la reprise de l'enseigne par une nouvelle direction, l'association a changé d'orientation pour devenir une structure de dialogue. L'enseigne estime d'ailleurs que ses franchisés, qui sont tous les jours au contact des clients, sont pleinement conscients des besoins de ces derniers et sont mieux en mesure d'y répondre. « C'est la raison pour laquelle ça fonctionne bien. Nous voulons assurer notre succès et l'avis des

Les franchiseurs – et d'une manière générale les enseignes qui pratiquent les diverses formes de commerce organisé – ont des façons différentes d'aborder le problème de la concertation avec leurs partenaires. Il y a, d'un côté, ceux qui préfèrent le dialogue et le partage des compétences et ne redoutent pas de créer une association, de l'autre, ceux qui ne désirent pas que les franchisés participent aux choix stratégiques de leur enseigne. A la direction de Bricorama Alain Caron annonce la couleur : il n'y a ni association de franchisés ni commission

« Traiter ses franchisés comme des partenaires à part entière. »

Pierre-Frédéric Roulot, vice-président de McDonald's France.

Pour Jean Lavapet, une direction unique n'est pas incompatible avec la concertation



les franchisés?

franchisés nous intéresse, nous sommes demandeurs. Nous avons mis en place des commissions, - marketing, approvisionnement, qui se réunissent au coup par coup pour certaines et tous les deux mois pour la commission marketing. »

Plus de transparence

Si un bon franchiseur doit rester maître de la stratégie d'ensemble, il est très courant de voir des dirigeants de grandes enseignes travailler de manière ouverte et démocratique avec un réel souci de transparence. Chez McDonald's, on joue le jeu : « Nous avons mis en place plusieurs commissions qui se réunissent tous les deux mois, et même tous les mois pour certaines (voir encadré), elles ont un pouvoir décisionnaire », explique Pierre-Frédéric Roulot, vice-président de l'enseigne. Si le franchiseur est transparent, il n'évite pas systématiquement les conflits avec ses franchisés mais on ne pourra pas l'accuser d'être « opaque ». « Être un bon

franchiseur c'est savoir communiquer et faire participer ses partenaires. Ensemble nous pouvons évoluer et innover en permanence », affirme Pierre-Frédéric Roulot. « Nous sommes totalement transparents et nous n'hésitions jamais à montrer nos comptes à nos partenaires », annonce Dominique Munier, Directeur général chez Flora Partner - Le Jardin des Fleurs. Une bonne tactique, car le franchiseur ouvrant ainsi ses comptes permet aux franchisés, contestataires ou pas, de vérifier que les redevances - de toute nature - payent bien les frais des services qui génèrent des profits pour l'ensemble du réseau.

Des problèmes récurrents

Le souci de créer une culture commune au sein d'un réseau peut parfois virer à l'autoritarisme en imposant un management trop rigide.

Ainsi, un patron de réseau avait décidé unilatéralement que les points de vente lui reverseraient une partie de la marge réalisée sur tous les produits qui ne portaient pas sa marque. En brisant la capacité d'innovation des franchisés, bien souvent l'autoritarisme trouve ses limites économiques et peut priver l'ensemble du réseau d'idées susceptibles de générer de l'activité. Les problèmes rencontrés sont récurrents : manque d'informations, voire non respect de la législation, surcroît des contraintes ou des coûts de la franchise, sclérose d'un concept face à l'évolution du marché, incompétence des franchisés ou parfois du franchiseur, manque d'objectifs. C'est dans ces situations conflictuelles que naissent les associations et, aussi... les procès dont certains, retentissants, ont témoigné >>>

Ils témoignent

MICHEL POSTULKA, P.-D.G. de la chaîne de fleurs en libre-service, Le Jardin des Fleurs
« On nous reprochait un manque de communication... »

« Les décisions peuvent être mal comprises dans un réseau et il est normal que certains franchisés contestent. On nous reprochait d'ailleurs un manque de communication, je suis prêt à le reconnaître. La bonne formule c'est donc de créer une structure où passe le dialogue pour répondre à certaines incompréhensions. Nous avons

mis en place un Conseil National de huit membres élus par le réseau chaque année. Les franchisés participent désormais aux décisions. Le Conseil se réunit six à dix fois par an mais au minimum deux fois. Il ne faut pas bien sûr que ce type de structure devienne un contre-pouvoir syndical et contestataire. Je le rappelle souvent : nous avons tous le devoir de défendre l'enseigne. Notre Conseil National est une interface entre le franchiseur et les besoins des régions, il a un peu coupé l'herbe sous le pied à l'association mise en place

précédemment et a mis en minorité les râlours. »

Après une phase de tensions, la chaîne a en effet renoué le dialogue avec ses franchisés.

Nouveau concept, nouveau contrat de franchise, réorganisation des achats, renforcement de l'équipe d'animation et de formation...

Le Jardin des Fleurs a donc repris l'offensive après une phase de flottement. En 2000, les tensions au sein du réseau ayant atteint leur paroxysme, les franchisés avaient créé une association pour manifester leur mécontentement avec un reproche capital : le manque de communication. Conscient du danger, le P.-D.G., Michel Postulka, a repris les rênes en écartant le directeur du réseau.

FRANÇOIS AIRAULT, directeur du développement et marketing chez Bureau Center, distribution multispecialiste en fournitures de bureau

« L'association de franchisés est une force de proposition... avant d'être un outil de contentieux. »

Fruit de la rencontre d'un fournisseur indépendant et d'une importante coopérative, la franchise Bureau Center est à ce jour l'une des rares >>>



ASSOCIATIONS, COMMISSIONS, CONSEILS, CLUBS

Comment gérer ses relations avec les franchisés ?

►►► d'une relative détérioration des relations entre quelques franchiseurs et leurs franchisés. Ceci dit, rapporté aux milliers d'entreprises franchisées au sein de centaines de réseaux, le nombre des conflits reste relativement faible.

« Chez nous un outil important reste le dossier d'information, souligne Dominique Munier. Ce manuel fait l'objet de mises à jour régulières. Les nouveaux partenaires sont tenus de le lire attentivement. Nous leur demandons de visiter le siège de la société, des magasins pilotes et de rencontrer des franchisés. C'est même une obligation, car après une semaine « découverte » nous évaluons leurs intentions d'entreprendre avec nous et nous validons leurs compétences. Par la suite, nous consultons systématiquement les franchisés pour les grandes décisions. Nous leur expliquons comment est géré l'argent de la communication, nous leur donnons des détails sur l'organisation des achats et ils peuvent s'exprimer dans des commissions ad hoc. Ainsi, si un franchisé franc-tireur nous conteste, il ne pourra pas nous reprocher de cacher notre gestion », affirme Dominique Munier. Ici, la transparence peut être assimilée à une démarche qualité qui



Philippe Lebou, partenaire du Jardin des fleurs, a participé à la création d'une association de franchisés

permet aux franchisés de participer activement au développement du réseau. Non maîtrisée et souvent non désirée, la mutation d'un réseau est une des plus lourdes et imprévisibles menaces qui pèse sur un franchisé. Une menace contre laquelle le contrat de franchise ne le protège pas vraiment. Et c'est bien souvent la loi du plus fort qui s'impose. En octobre 2000, l'association des franchisés Lissac revendiquait une soixantaine d'adhérents. Hostile au rappro-

chement avec Afflelou, l'association exigeait de la direction plus de transparence dans les comptes. Depuis, Raoul Sabet d'Acre, membre de la direction générale, affirme que les relations se sont nettement améliorées : « l'association s'est d'ailleurs désagrégée d'elle-même. Aujourd'hui les franchisés s'expriment au sein de la commission publicité qui se réunit deux fois par an et au sein d'un comité réunissant des franchisés désignés par les régions, des directeurs de succursales et des membres de la direction. Ce comité a un rôle exclusivement consultatif, mais nous entretenons avec nos partenaires le maximum de dialogues et nous sommes prêts à les écouter tout au long de l'année. »

L'animateur de réseau : un maillon clé

Il est toujours préférable de ne pas vivre les conflits (lorsqu'ils sont inévitables) comme une trahison, mais comme un phénomène naturel qui peut présenter aussi des avantages pour le réseau. Les négociations bien gérées peuvent même devenir un atout et favoriser la créativité. En effet, lorsqu'un désaccord stratégique intervient entre le dirigeant et ses partenaires, assener une stratégie musclée qui consiste à faire appliquer les décisions sans discussion, est rarement une bonne solution. Cette situation, où le dirigeant n'arrive pas à convaincre du bien-fondé d'une décision, est souvent dramatique et elle se termine en général par la création

ts témoignent

►►► enseignes en France à offrir au commerce organisé une solution superstore multispécialiste sur le marché des fournitures de bureau. Développé en réseau depuis juin 2001, Bureau Center compte déjà 10 magasins en France métropolitaine et outre-mer pour un chiffre d'affaires prévisionnel 2002 TTC de 10,6 M€. Pour 2003, les objectifs d'expansion sont fixés à une dizaine d'unités franchisées. « S'il n'y a aucun dialogue, aucune transparence, seul le rapport de force permet

d'obtenir quelque chose, lance François Airault. Aussi nous avons préféré créer une association de franchisés. Nous sommes issus d'un groupement coopératif et dans une phase pionnière d'entreprise, il est important d'entretenir une ambiance conviviale. Avec l'association, nous avons la volonté d'être toujours en contact direct avec nos partenaires et puis, il y a davantage d'idées dans dix têtes que dans une. L'adhésion à l'association est prévue dans les statuts et dans le contrat

que signent les franchisés, en fait ils ont l'obligation d'y adhérer. Ils paient une cotisation et participent à une réunion trimestrielle où la direction envoie un représentant. Cette réunion peut avoir lieu au Siège, dans un point de vente ou un lieu au choix. Un ordre du jour est établi, en règle générale on échange des informations sur le groupe, l'évolution du concept, les apports du franchiseur, les nouvelles ouvertures. Pour nous, l'association de franchisés est à la fois une force de proposition, un outil de recrutement et de

convivialité avant d'être un outil de contentieux. »

CHRISTOPHE MAUXION,
directeur du développement et
Marketing de l'enseigne de
restaurants La Boucherie
« L'association de
franchisés a été créée à
notre initiative. »



d'une association et une bagarre juridique. « Depuis les conflits que nous avons vécus, nous croyons beaucoup dans l'efficacité des animateurs de réseau – souvent des franchisés élus par le réseau –, qui sont de véritables courroies de transmission entre la direction et les franchisés, explique Dominique Munier. Ils nous ont aidés à restaurer le dialogue et à communiquer. En règle générale, ils gèrent les conflits individuels. Lorsqu'ils n'obtiennent pas de résultat, la direction intervient et nous réalisons un audit en interne. Si aucun accord n'est possible, on peut aller jusqu'à une transaction avec le franchisé contestataire. On lui propose de reprendre sa liberté et de revendre son magasin ».

Convaincre ou passer en force ?

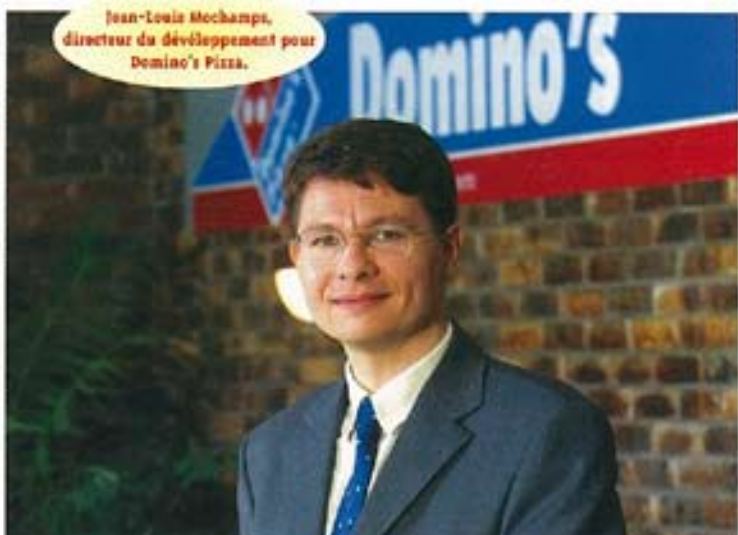
L'expérience montre que les difficultés peuvent souvent être résolues par une entente en interne sans que le dialogue passe obligatoirement par une structure revendicative à caractère quasi syndical, dont la vocation serait de mener la lutte contre le franchiseur. Une solution : la création, par le franchiseur et les franchisés d'une structure spécialisée, par exemple, un conseil de gestion du réseau ou un comité consultatif, apte à traiter ces difficultés et qui constituera une vraie force de proposition pour l'enseigne. « Pour renforcer le dialogue avec nos partenaires, nous réunissons au sein d'un club manager les responsables des agences les plus performantes. Les décisions qui y sont prises sont ensuite réper-

cutées auprès des treize conseils d'agences et les responsables de régions diffusent les informations auprès des franchisés. On ne passe jamais en force, on explique. C'est très démocratique », explique Jean Lavaupot. Le plus important reste l'identification des lacunes,

causes d'insatisfaction. De l'avis de nombreux franchiseurs, il ressort clairement que ce sont les fonctions marketing dans leur ensemble (publicité nationale, promotion des nouveaux produits et services, informations sur les ventes et analyse de marché) qui apparaissent comme les points les plus sensibles pour leurs partenaires. Les souhaits des contestataires sont généralement simples. Ils réclament d'abord davantage de démocratie et de transparence dans le fonctionnement du groupe, en pointant du doigt des décisions prises au sommet, sans concertation aucune. Ils peuvent également s'inquiéter d'un fonctionnement jugé opaque et de la sous-information dont ils souffriraient. Un bon franchiseur, tout en restant maître de la stratégie d'ensemble,

doit jouer la transparence et maintenir l'indépendance de ses franchisés. Ainsi il y a quelques années, c'est parce que l'association des franchisés Ibis ne souhaitait pas que les petites unités aient à investir une somme de plusieurs centaines de milliers de francs dans un système informatique dont ils n'auraient pas eu l'utilité que le groupe Accor a imaginé une version « light » de ce système. Christophe Mauxion, directeur du développement des restaurants La Boucherie, quant à lui, est convaincu que les associations ou les commissions ont un rôle positif à jouer en toute période : « Nous devons nous efforcer d'avoir un dialogue constructif, bien que cela soit parfois difficile, chacun croyant avoir un intérêt différent ».

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



« Quatre franchisés ont pris la direction de l'association de franchisés qui a été créée à notre initiative en septembre 2002. Son objectif : faire participer les franchisés à la vie de l'enseigne. Ils sont tout à fait réceptifs et s'impliquent beaucoup plus. Le franchiseur a une voix et chaque franchisé, même s'il a plusieurs restaurants, a également une voix. L'association vit avec les cotisations de tous ses adhérents, elle organise des réunions quatre fois par an, on y discute du marketing, de la communication, des produits, des achats. C'est très positif et cela permet de consulter les franchisés. »



Pierre-Frédéric Roulot, vice-président de McDonald's France. « Traiter ses franchisés comme des partenaires à part entière. »

« Mieux vaut sérier les situations qui peuvent poser des problèmes, montrer le comportement à adopter et les erreurs à éviter. Ce code de bonne conduite est transmis chez nous au sein du bureau exécutif qui réunit dix franchisés et un représentant du franchiseur. Les réunions ne doivent pas être didactiques. Nous laissons les franchisés s'exprimer librement et échanger leurs expériences. Ils sont élus à la majorité simple et il y a un représentant de nos cinq régions et un représentant de la direction générale dans chaque commission – marketing, informatique, achat, ressources humaines. La commission marketing, la plus importante, fonctionne au sein

d'un CIE avec un budget conséquent. Elle se réunit tous les mois, et les autres commissions tous les deux mois. Il faut savoir que nos franchisés sont de véritables chefs d'entreprise qui managent jusqu'à cinquante personnes. Ils viennent de divers horizons et, souvent, ce sont d'anciens cadres de direction dont les responsabilités leur ont permis de vivre des expériences intéressantes et riches d'enseignements pour tous. Nous devons prendre en compte leur avis, c'est du bon sens et de l'efficacité. Ils signent des contrats de vingt ans, nous avons donc tous intérêt à ce que la marque perdure. »

ERIC KOHN
THE LITTLE GYM

La passion de l'enfance

Ancien franchisé de Gymnasium, Eric Kohn a changé de casquette pour devenir franchiseur, après avoir dirigé le réseau Moving. C'est au salon de la franchise 1999 qu'il a rencontré le franchiseur américain Little Gym et a été séduit par son concept. Au point de réunir (avec des associés) les 500 000 \$ nécessaires pour acheter la master franchise pour la France, assortie de l'autorisation d'ouvrir deux pilotes. Sans concurrent sur son créneau, Little Gym propose des activités ludiques, sportives et éducatives aux kids de 4 à 10 ans. L'investissement tourne entre 150 000 et 200 000 €, sans compter l'emplacement de 500 m² qui doit être situé dans un quartier résidentiel plutôt aisé.

Eric Kohn est optimiste : il espère ouvrir une cinquantaine d'établissements. « Je suis moi-même père de famille, passionné par les enfants et je cherche des franchisés qui partagent cette passion. Qualité essentielle : la patience. »



JEAN-LOUIS GUENOUN
DÉVELOPPEUR DE LULU CASTAGNETTE

Lulu Kid ouvre à Paris

Une nouvelle enseigne vient d'attaquer le marché très concurrentiel de l'enfant : Lulu Kid.

« Nous nous positionnons sur le milieu-haut de gamme, précise Jean-Louis Guenoun, mais sur un créneau plus mode que notre concurrent Jacadi. » Le premier point de vente enfant va cohabiter avec la boutique de prêt-à-porter féminin : l'une à l'étage, l'autre au rez-de-chaussée du magasin de la rue de Rennes, formule qui sera aussi utilisée à Toulouse et à Bordeaux.

Il faut une certaine audace pour lancer une nouvelle enseigne textile aujourd'hui, mais le challenge n'effraie pas Jean-Louis Guenoun. « La conjoncture est difficile, mais notre groupe se porte bien, il réalise aujourd'hui un chiffre d'affaires de 40 M€. Notre image de marque est très forte et nous l'entretiens avec un gros budget de communication, qui représente 4 à 5 % de notre chiffre d'affaires. » Côté financement, pas de problèmes. « Ce sont les investisseurs qui nous sollicitent. C'est l'avantage de notre position de leader... » Heureux homme !



Ne dérangeons pas ce Directeur de réseau. Il est en plein travail...

Il gère les stocks de sa centrale d'achats, compare les résultats de ses 230 magasins et vérifie, en temps réel, que la campagne promotionnelle qui a démarré hier est efficace. Tout cela est possible grâce à la technologie ASP que Tak'til a intégré dans ses progiciels de gestion.

Vos données stratégiques en temps réel où vous voulez, quand vous voulez.

tak'til
data systems

ALAIN SYLVAIN A 10 MINUTES

Un réseau de consultants immobilier

Alain Sylvain, ex développeur stratégique spécialisé dans les programmes de déplacement urbain et spécialiste des nouvelles technologies, veut créer un nouveau métier et le développer en franchise : « consultant reporter immobilier ». Le franchisé, qui travaille en solo, recueille des informations sur des biens immobiliers vendus par des particuliers et les communique à d'autres particuliers par mail, fax ou courrier. Alain Sylvain, qui se défend néanmoins de vouloir concurrencer les agents immobiliers traditionnels, espère bâtir un réseau de plusieurs centaines de consultants.

Alain Sylvain s'est associé à Guillaume de Briey, licencié de sciences économiques appliquées et consultant auprès de la Commission européenne, qui occupe le poste de développeur de cette nouvelle enseigne. Notons enfin que a10minutes s'est associé à un autre franchiseur, Agenda, à qui seront confiées les tâches techniques (métrage, amiante, parasites etc.)



L'Australie, une passerelle pour les marchés asiatiques ?

À l'occasion du congrès de l'Union Internationale des Avocats, qui s'est tenu à Sydney, la commission franchise de cette organisation, présidée par Olivier Gast, a réuni de nombreux avocats et franchiseurs australiens sur le thème : « L'Australie, terre d'accueil pour les franchiseurs européens ? ». L'Australie voudrait également servir de « porte-avion » pour les franchiseurs occidentaux qui visent les marchés asiatiques.

Olivier Gast Chevalier de l'Ordre des Saints Maurice et Lazare

Le Prince Royal Victor Emmanuel de Savoie a élevé Olivier Gast au rang de Chevalier de l'Ordre des Saints Maurice et Lazare. Vieux de cinq siècles, cet ordre

est un ordre caritatif (comme l'Ordre de Malte) et dynastique. Son action de lobbying a en particulier contribué au retour en Italie du Prince de Naples après 55 ans d'exil.



Pourquoi l'ASP ?

L'ASP, une innovation technologique mise en œuvre par Tak'til, pour plus de confort et de liberté.

La mobilité absolue :

Avec l'ASP, gérez votre centrale et votre réseau commercial depuis votre ordinateur portable, votre téléphone mobile, votre PALM® ou n'importe quel appareil capable de communiquer (RTT, Numéris, Gsm, etc.)

L'information instantanée et une sécurité sans compromis :

Votre base de données globale est mise à jour en temps réel et est hébergée sur des serveurs hautement sécurisés. Vos données sont parfaitement protégées et vous pouvez y accéder à chaque instant.

Un confort appréciable et des économies substantielles.

Tout nouveau matériel est installé en quelques minutes, les mises à jour logicielles sont automatiques et immédiates, les problèmes de compatibilité sont écartés : les coûts d'installation et de maintenance sont donc considérablement réduits. Avec l'ASP, vous gagnez du temps et de l'argent.

Une question ?

Interrogez nous : info@taktil.com

L'ASP par l'exemple :



Georges M., Responsable des stocks de la centrale d'achats, part en semaine dans les Alpes. Depuis son ordinateur portable, en se connectant simplement sur une ligne téléphonique, il travaille en temps réel sur les approvisionnements. Et quand il part en randonnée, il a toujours sur lui son téléphone mobile pour passer commande en cas d'urgence.



Xavier S., Directeur de réseau, visite ses principaux points de vente dans toute l'Europe. Tous les soirs, depuis sa chambre d'hôtel, il consulte les résultats de l'ensemble du groupe et prend des décisions.



Eric G., Animateur de réseau, fait sa tournée. Avant chaque visite, il consulte les résultats du franchisé et les compare aux autres magasins de l'enseigne pour mieux conseiller.

tak'til
data systems

CONJONCTURE

Selon Procos, les réseaux sont prudents

Un léger fléchissement du développement des réseaux s'est fait sentir en 2002. Tel est le verdict de Procos, qui a présenté son étude de conjoncture bi-annuelle le 19 septembre dernier. Pour l'ensemble de l'année, on recenserait 900 ouvertures contre 1060 en 2001.

En revanche, la consolidation des réseaux reste très positive : les fermetures ont diminué de moitié, passant de 560 à 270. Quant aux restructurations de réseaux, elles se poursuivent à un rythme soutenu : 620 contre 706.

Observateur particulièrement bien informé, puisqu'il réunit 144 enseignes, regroupant près de 18 000 points de vente, Procos note aussi une tendance qui intéressera beaucoup les développeurs. « Les prix des emplacements top niveau se stabilisent, affirme Jean-Luc Bret, Président du Club et patron de La Croissanterie. Certes, ils ne s'effondrent pas, mais les bailleurs acceptent plus volontiers de discuter, alors qu'ils imposaient jusqu'alors leurs conditions. » Les prix des meilleures artères commerciales avaient en effet atteint des niveaux fous, qui les mettaient hors de portée non seulement des franchisés et des commerçants indépendants, mais des petits réseaux soucieux de disposer d'une vitrine.

DES CONSOMMATEURS ZAPPEURS

Procos note enfin que, malgré les effets conjugués du 11 septembre et des élections, la consommation se maintient. Parmi les secteurs qui s'en sortent le mieux : l'hygiène-beauté et les sports-loisirs qui bénéficient des RTT. Mais l'alimentaire et même la restauration affichent de nettes progressions. « L'effet ESB fait désormais partie du passé », s'est réjoui Laurent Caraux, franchiseur de l'enseigne Tex Mex El Rancho. Les restaurants à thème et les sandwicheries voient leur chiffre d'affaires grimper, mais les cafétérias connaissent une



Laurent Caraux, franchiseur de El Rancho, est satisfait de ses résultats

situation plus difficile. Parmi les bons résultats : l'optique qui continue à se développer très vite, mais aussi les magasins de vidéo, dopés par la banalisation du DVD. En revanche le commerce de la photo stagne : les nouveaux formats et le numérique ne suffisent pas à booster ce commerce.

Au nombre de ceux qui souffrent, le meuble et la déco, secteur qui a connu quelques dépôts de bilan dont celui de Carperland. Le bricolage-jardinage affiche en revanche une santé provocante, dopé lui aussi par la réduction du temps de travail.

Le prêt-à-porter, à en croire Jacques Lescaut, patron de Zara France, ne connaîtra pas de guerre des prix, mais « les consommateurs ont de plus en plus tendance à zapper, difficile de les fidéliser d'une collection à l'autre. » Les promotions ne séduisent plus grand monde, surtout quand ce sont de fausses promotions. « C'est toute l'année que la clientèle veut des petits prix, déclare Jean-Luc Bret. Et surtout, les clients sont de plus en plus intelligents, ils ne se laissent pas abuser par les effets d'annonce et savent évaluer le rapport qualité/prix. »

Pour conclure, Procos a souligné que « les banquiers sont frileux », ce qui n'est pas pour nous étonner...

Chasseurs de têtes

La sélection en ligne

Richard Leconte, master franchisé du réseau de chasseurs de têtes américain Worldwide, reconnaît que certains de ses franchisés doivent parfois ramer dans la situation actuelle qui se caractérise par une nette diminution du recrutement des cadres. Comme il ne perd pas pour autant le sens de l'humour, il a remis aux deux lauréats des trophées du Cedre leur profil établi par le logiciel e-selectSys à partir de questionnaires de personnalités. Cet outil qui, selon lui, utilise 14 000 calculs mathématiques, est désormais à la disposition de ses 35 cabinets franchisés français qui obtiennent une réponse immédiate sur le web. Récemment apparus sur le marché français, ces logiciels ne prennent évidemment pas la décision à la place des chasseurs de têtes et des DRH, mais ils permettent une première approche de la personnalité des candidats. Nous attendons les commentaires de Jean Lavaupot et Didier Marel...

EN BREF

Nouvelle condamnation de France Acheminement

France Acheminement, dont nous avons déjà évoqué le cas dans Franchise Manager numéro 1, après avoir vu ses contrats de franchise requalifiés en contrats de travail, vient d'être condamné par le Conseil de Prud'hommes de Bobigny à rembourser immédiatement à un de ses franchisés son droit d'entrée de 15 244,90 €. Le montant des arriérés de « salaires » non perçus, qui risque d'être très élevé, sera déterminé ultérieurement. Une dizaine de franchisés en procès avec ce faux franchiseur sont dans le même cas.

Timberland franchise

La célèbre marque de chaussures américaines s'est lancée depuis déjà plusieurs années dans le commerce de prêt-à-porter. Crêneau : le sportswear de milieu de gamme plutôt branché, dans l'esprit du « total look » qui fit jadis la fortune de Chevignon. Soucieux de ratisser large, cette enseigne propose trois dimensions de magasins, de 40 à 130 m². Les plus petits sont réservés aux chaussures. Ce concept est actuellement testé au Portugal. Olivier Matteau, patron de Timberland France entend gérer un développement prudent : pas plus d'une dizaine de franchisés supplémentaires pour le moment. Cible : exclusivement les pros.

Optic 2000 récupère johnny

Suivant l'exemple d'Afflelou, qui a bâti son image sur la pub, les lunetiers investissent massivement dans la communication. Optic 2000 consacre ainsi plus de 5 M€ pour s'afficher en compagnie de l'ex « idole des jeunes ». 27 000 affiches 4 X 3, 140 spots télé, des passages dans tous les grands news, Optic 2000 n'a pas lésiné. On ignore le montant du cachet de la star qui a préféré poser avec des



lunettes teintées, sans pour autant rechigner à brandir des lunettes de vue. Ce qui, selon les communicants d'Optique 2000, montre qu'on peut porter des lunettes à 59 ans et rester branché.

Blue Spirit Une ténébreuse affaire

Ce nouveau clash interpelle les juristes et les développeurs. Il pose d'une part le problème du partage des responsabilités entre un franchiseur et son master franchisé. D'autre part, il permet une fois de plus de se demander si les organisateurs de salon ne décernent pas un peu trop facilement des labels de respectabilité aux exposants.

Un stand superbe, un commercial habile, la renommée d'une enseigne italienne qui réunit déjà plus de 300 points de vente, que faut-il de plus pour convaincre un candidat à la franchise ? C'est ainsi que plusieurs visiteurs, parmi lesquels des commerçants expérimentés, n'ont pas hésité à signer un contrat de réservation dès l'apparition de Bluespirit au salon de la franchise 2001. Ont-ils été un peu légers ? Sans doute, mais, à leur décharge, signalons tout de même que cette enseigne affirmait casser les prix, vendre l'or au prix de la fantaisie et même — pratique exceptionnelle dans le monde du commerce et de la franchise — reprendre les invendus à 100 % de leur prix. Moins de deux ans plus tard, un franchisé a fait une tentative de suicide après s'être vu menacé de saisie, un autre est en permanence sous anti-dépresseurs et plusieurs autres ont engagé des procès, dont le premier devrait avoir lieu en décembre au Tribunal de commerce d'Antibes, lieu du siège du Master franchisé.

LE DETENTEUR ITALIEN DE LA MARQUE RETIRE SES BILLES... DISCRETEMENT

Si la première mouture de Bluespirit France était bien le représentant officiel de l'enseigne mère en France, avec une participation de son patron italien, dans le cadre d'une sorte de joint-venture, celui-ci s'en est retiré au bout de six mois. Peut-être avait-il entre temps découvert que tous ses partenaires ne présentaient pas les garanties qu'on pouvait attendre d'un franchiseur. C'est ainsi qu'on apprend aujourd'hui avec stupéfaction que René

Cumbau, tête de file française du réseau, avait déjà « planté » une bonne dizaine d'entreprises au cours de sa carrière, dont la dernière le 14 avril 2000 avec un passif de 381 122 2 (25 MF) et avait été frappé d'une interdiction de gestion le 14 novembre 1991. Toujours est-il que le détenteur de la marque a retiré discrètement ses billes. Trop discrètement sans doute car ni la presse ni les futurs franchisés n'en ont été avisés. De sorte que le « vrai faux » master franchisé français a continué à recruter comme si de rien était, et même à tenir un stand toujours aussi impressionnant au salon 2002 ! René Cumbau affirme être toujours aujourd'hui le représentant de Bluespirit en France, mais la société italienne a fait procéder à des constats et des saisies pour contrefaçon dans plusieurs magasins en août dernier...

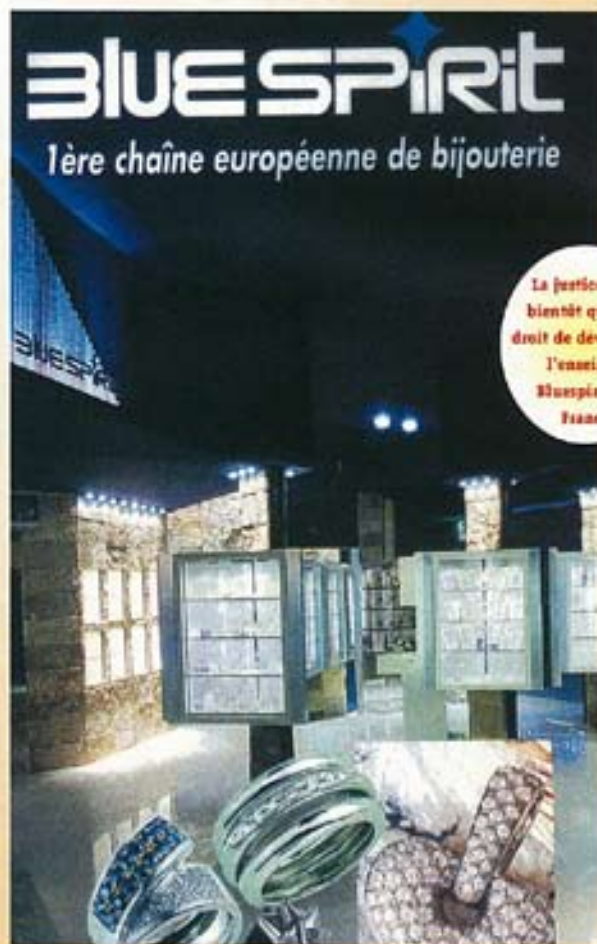
Quant aux franchisés embarqués dans cette galère, ils n'ont bénéficié, selon eux, ni des produits au rapport qualité/prix miracle, ni de la moindre assistance, ni de la reprise à 100 % des invendus, ce que conteste René Cumbau. Que peuvent-ils attendre de leurs actions en justice [1] ? Il est à craindre que René Cumbau, qui n'en est pas à sa première expérience, soit dans l'incapacité d'indemniser les commerçants si les tribunaux le désignent comme responsable. Quant à la société mère italienne, sa responsabilité va probablement faire l'objet d'un débat compliqué, d'autant que la justice aura à traiter de deux cas de figure : les

franchisés qui ont signé avec la structure comportant les Italiens et les suivants. La justice italienne n'étant pas réputée pour sa rapidité, de l'eau aura sans doute coulé sous les ponts avant que les franchisés touchent leur premier euro d'indemnité...

Ce nouveau clash pose à nouveau le problème du label accordé aux enseignes présentes dans les salons par des organisateurs et des fédérations qui affirment avoir sélectionné les exposants ou du moins vérifié leur sérieux. En l'occurrence, il était certes très difficile de déceler la tricherie à la simple lecture de documents sans doute faux ou incomplets. Mais ne vaudrait-il pas mieux reconnaître qu'on accepte plus ou moins tout le monde (sauf les escrocs notoires qui sont très rares) et inviter les candidats à procéder eux-mêmes aux vérifications indispensables ? Quant aux développeurs, cette affaire leur pose un problème d'éthique : doit-on continuer à vendre une franchise quand on sait qu'elle mène les franchisés à la catastrophe ?

G. Delfelt

[1] Le premier jugement devrait être rendu le 6 décembre par le tribunal d'Antibes.



BLUESPIRIT
1ère chaîne européenne de bijouterie

La justice dira bientôt qui a le droit de développer l'enseigne Bluespirit en France



MAIL BOXES ETC.®

Un leader recrute son Master Franchisé

5 franchisés en France aujourd'hui, et des perspectives de développement que seul un leader mondial comme Mail Boxes Etc. peut soutenir. D'autant plus que MBE est aujourd'hui filiale du groupe UPS.

Première étape, recruter son MASTER Franchisé.



Etc... Il y tient beaucoup à cet "Et caetera", Kurt T. ULLMAN, Directeur du Développement international de Mail Boxes Etc. « Derrière l'activité de gestionnaire de messagerie qu'évoque

notre nom, il y a la totalité des services élémentaires dont ont besoin les PME, les TPE, les travailleurs itinérants et les particuliers adeptes de nouveaux services, et qu'ils ne peuvent assumer seuls. Un service tout-en-un en un seul point de vente : emballage, gestion du courrier, expédition, reprographie, fournitures de bureau. En libérant les entreprises de la totalité de ces tâches "basiques", de tous ces etc... nous leur permettons de se consacrer en priorité à leur métier ».

Répondre à des besoins croissants

Jamais les PME n'ont eu autant besoin de "relais" logistiques pour les assister dans ces tâches de base. Tâches essentielles et exigeant minutie, ponctualité, efficacité au risque de perdre sa clientèle. Et cette demande va croissant, notamment avec le développement des microsociétés.

L'objectif de croissance de Mail Boxes Etc. est à la mesure de la force de son concept, résolument novateur sur le marché français.

Service global, le secret de la réussite

Tout le monde prétend faire du "global", mais peu tiennent leurs promesses. Chez Mail Boxes Etc. la réponse globale



au problème du client est une religion. Résultat, les quelque 4 500 franchisés MBE présents dans le monde ont pu conquérir et fidéliser de plus en plus de clients séduits par la qualité des différents services rendus et soulagés de n'avoir à les confier qu'à un seul partenaire.

« Pour les entrepreneurs investisseurs, c'est sans doute l'une des plus belles opportunités de l'année »

UPS, un allié de poids

Ce n'est pas rien, dans ce métier, de pouvoir s'appuyer

sur les ressources et la logistique du N°1 mondial du transport de colis et de documents. Mail Boxes Etc. est une composante importante de la stratégie du Groupe UPS. Désormais filiale à 100 %, MBE a vocation à devenir un appui nouveau pour le développement de l'e-commerce et des chaînes d'acheminement dans les différents marchés BtoB et BtoC.

Le Master Franchisé pour la France

Parce que les services proposés exigent proximité, réactivité et une connaissance fine du monde des PME-PMI, MBE a toujours eu pour principe de s'appuyer sur un partenaire local pour porter le développement de l'enseigne. Le Master Franchisé idéal en France pour Mail Boxes Etc. ? « Un développeur dans l'âme, un manager à l'écoute et un animateur du réseau France » explique Kurt Ullman. Mais surtout, cette personne, ou structure, devra adhérer au concept MBE : chaque solution est unique en fonction du client. Comme le font déjà les franchisés implantés à Rennes, Nice, Grenoble, Annecy et au Mans : ils apprécient avant tout de devoir chaque jour repenser leurs services

en fonction de leur interlocuteur et de travailler en direct avec des responsables de PME ou TPE comme eux, avec lesquels ils peuvent échanger et partager méthodes de travail et relations professionnelles gratifiantes.

Contact

Si vous répondez à ce profil et avez l'ambition d'investir dans un secteur en pleine expansion, au sein du réseau N°1 de ce secteur, prenez dès maintenant contact avec

Mme KATRIEN FRANKEN
06 85 22 4411
katrien.franken@noos.fr

M. KURT ULLMAN
+00 1 858 455 8962
Kullman@mbe.com

Thierry Dufloo, Point Cadres

Bravo l'artiste !

Parcours

atypique de cet artiste

peintre qui a abandonné les

pinceaux pour se lancer dans le

commerce et les affaires. C'est néanmoins

dans son itinéraire d'artiste qu'il a puisé son

inspiration pour créer un concept qui

figure parmi les grands succès de la

franchise de ces dix dernières

années.



Le « prêt à accrocher », un concept révolutionnaire

Thierry Dufloo a commencé sa carrière à Saint-Tropez, comme peintre sur le port.

« Ça marchait très bien, on peut gagner confortablement sa vie de cette façon, à condition de savoir s'adapter aux goûts de la clientèle ». Une démarche commerciale qu'il revendique et qui contribue peut-être à expliquer son succès actuel. Une erreur de marketing interrompt cette carrière d'artiste marchand : « Je me suis lancé dans les grands formats qui ne correspondaient pas aux attentes du public. » Le voilà ruiné mais pas à court d'idées. Il adapte des aquarelles, les encadre, ouvre, toujours à Saint-Tropez, une galerie d'art qui va préfigurer son concept actuel. C'est pourtant très loin de la Côte d'Azur, dans les brumes du Nord, à Dunkerque, qu'il lancera son premier point de vente pilote en novembre 1992. Le succès sera immédiat. Pourquoi choisir ensuite la franchise ? « C'est très simple, je n'avais pas de fonds propres. Thierry Dufloo se retrouve aujourd'hui à la tête d'un réseau de 142 magasins, pour lequel il a mis sur pied une logistique très structurée. En amont, il dispose d'une usine de 7000 m² où 55 employés produisent deux millions de cadres par an. Il fabrique aussi les baguettes de bois dans une autre usine du Périgord, ce qui lui permet de



fournir ses partenaires de A à Z à des prix hyper compétitifs et de gagner davantage d'argent. Il a enfin créé une agence immobilière pour trouver des emplacements et une maison d'édition afin de vendre ses propres images, commandées à une écurie de peintres et de photographes. « Je n'ai eu aucun mal à les recruter, ce sont presque tous

des copains, dont l'un fut mon principal concurrent sur le port de Saint-Trop. Se disputer le chaland, ça crée des liens... »

C'EST L'IMAGE QUI FAIT VENDRE

Pour le moment, sa production d'images ne représente que 20 % des ventes du réseau, mais, dans l'avenir, ce pourcentage devrait grimper. « L'image, c'est très



important. C'est l'image qui tire le cadre et non le contraire. » D'où sa formule choc : « Le prêt à accrocher ».

Ses relations avec ses franchisés ont connu des hauts et des bas. « Dans une famille de 142 personnes, les conflits sont inévitables. Pour ma part, j'essaie toujours de les régler à l'amiable, mais pour y parvenir il faut être deux. » Son réseau a vu naître une association de franchisés, mais aujourd'hui la concertation passe au travers de commissions spécialisées : marketing, informatique, édition. Enfin Point Cadres est entré en Bourse, mais les récentes péripéties n'ont pas eu d'impact sur la vie de l'entreprise car Thierry Dufloo conserve 80 % du capital. « Ce n'est pas l'argent qui m'anime mais la passion, conclut-il. J'ai côtoyé de vrais riches et je sais que je ne le deviendrai jamais. »

Gérard Deltell

Point cadres en bref

- Lancement de l'enseigne : 1992
- 142 points de vente
- Emplacement type : 50 m², 1 ou 1 bis en centre-ville ou centre commercial
- Chiffre d'affaires moyen 205 000 euros
- Marge brute 52 %
- Droits d'entrée 10 000 euros
- Royalties : 6 % du CA HT

Cartes sur table

6 questions à Xavier Digeon Jacadi



1 Jacadi faisait figure de symbole du BCBG pour enfants. Vous venez de faire appel à des stylistes qui ont travaillé pour Kenzo, Zara, Mango... Ne craignez-vous pas de déstabiliser votre clientèle ?

Nous entendons conserver notre clientèle traditionnelle et en gagner une nouvelle. Notre image de marque est particulièrement forte et il est clair que nous entendons la conserver et la renforcer. Mais nous voulons aussi montrer que l'enfant Jacadi n'est pas toujours aussi sage qu'on pourrait le penser. C'est d'ailleurs le message que nous avons voulu faire passer avec notre campagne de communication qui illustre la force, l'énergie des enfants. Cette campagne s'est affichée sur près de 4 000 panneaux 4 X 3 qui ont été relayés par des encarts dans les grands titres de la presse féminine comme Marie-Claire, Elle, Madame Figaro.

2 Ce qui représente des moyens importants. Faut-il y voir un lien avec la reprise de Jacadi par les patrons de Marionnaud ? Quelles sont aujourd'hui les relations de Jacadi avec ce groupe ?

L'enseigne a été rachetée par Gérard et Jean-Pierre Frydman à titre personnel. Elle n'est pas intégrée au groupe Marionnaud. Mais l'expérience d'un très grand réseau nous sera certainement profitable.

3 Où en est la mise en place du nouveau concept de magasin ?

Nous en sommes à une période de test. Notre concept repose sur une offre globale, pour les enfants jusqu'à 12 ans, avec des articles de puériculture, des chaussures et des accessoires. Sa surface a augmenté : elle passe à 100 m² environ, alors que Jacadi s'est lancé avec des magasins de 65 m². Ce concept est testé dans deux points de vente, l'un à Boulogne-Billancourt, l'autre à Lyon. Nous les faisons visiter à nos franchisés, dont les réactions sont dans l'ensemble très favorables. Mais bien sûr, il est toujours indispensable de convaincre nos partenaires pour lever leurs réticences éventuelles. C'est pourquoi nous procédons ainsi par étapes. Nous n'allons pas bouleverser le réseau du jour au lendemain.

4 La concurrence est devenue assez rude sur le marché du vêtement pour enfants...

Sans doute, mais un des principaux atouts de notre enseigne, c'est que nous sommes pratiquement seuls sur notre créneau, celui du milieu-haut de gamme.

5 Vous venez vous-mêmes d'intégrer Jacadi voici moins d'un an...

C'est en effet une création de poste qui a pour objectif d'accélérer le développement de l'enseigne. J'ai intégré une équipe déjà en place qui avait une bonne expérience du réseau et du terrain, mais c'est néanmoins un challenge.

« Intégrer une grande enseigne comme Jacadi, c'est un challenge ! » Responsable développement France de Jacadi, Xavier Digeon fait le point sur le positionnement de son enseigne, qui teste un nouveau concept et vient de mener une importante campagne de communication.

6 Quelles différences essentielles constatez-vous avec votre réseau précédent ?

Pendant trois ans, j'ai été chargé du développement du réseau de bijoutiers Les Mégolithes. Cette enseigne regroupe 55 magasins, il y a donc une différence de dimensions très importante. Par ailleurs les bijoutiers sont des artisans dont le profil diffère de celui des commerçants du textile. Ils sont sans doute plus indépendants. Néanmoins tous les réseaux de commerce organisé ont des points communs. L'élément essentiel, dans tous les cas de figure, c'est toujours une bonne entente entre les deux partenaires. Le franchisé doit se sentir bien au sein de son réseau. Je m'y applique chez Jacadi.

Propos recueillis par Gérard Deltail



JACADI en bref

- Création : 1976
- Rachat par Armand Frydman : 1997
- Revente à Gérard et Jean-Pierre Frydman : 2001
- 170 boutiques en France dont 46 succursales
- 175 boutiques à l'étranger
- Chiffre d'affaires moyen d'un point de vente 381 000 euros

Le monde de la beauté s'affiche sur nos écrans. Objectif des réseaux : reproduire l'ambiance des instituts. Cet univers virtuel prolonge la séance de massage ou de manucure et fidélise la cliente.

Beautés virtuelles

Nicolas Lefebvre



L'ONGLERIE,
Liseloth Pommier,
responsable Internet
« Cibler les clientes et
les franchisés »

Liseloth Pommier a intégré L'Onglerie voici trois ans, au moment de la création du site. Cette première version avait une vocation marchande mais des problèmes juridiques ont entraîné l'abandon de cet objectif. En effet, l'accord de chaque franchisé était nécessaire. « Nos partenaires ont redouté que nous devenions concurrents », explique Liseloth Pommier. L'Onglerie opte donc pour un site basique. Mais rapidement cette formule ne convient plus. Elle donne une image trop restrictive de l'enseigne. En Décembre 2001, l'Onglerie décide donc de s'adresser à un spécialiste de la création graphique : Mandchou. Liseloth Pommier se dit très satisfaite :

« L'équipe de conception est vraiment super ! Ils ont réalisé tous les graphismes et l'univers de beauté que nous voulions créer est parfaitement réussi. »

Ce site très complet s'adresse désormais aussi bien aux clients prospects qu'aux clients fidèles ainsi qu'aux futurs franchisés. « Nous voulons leur offrir toutes nos nouveautés et surtout répondre à leurs questions par la mailing list. » Créée le 2 Septembre dernier, celle-ci contient déjà 704 adresses ! Une initiative qui, selon la responsable Internet, séduit vraiment les clientes.

Les franchisés sont, eux aussi, traités avec égard. Jugée « trop lourde », la mise en place de mini-sites n'est pas d'actualité, mais le site présente les adresses de tous les magasins et toutes les promotions, ce qui satisfait les franchisés.



« Nous avons un retour très positif de nos partenaires. Pour le moment, aucun reproche ne nous est parvenu. » Selon Liseloth Pommier, Internet est désormais un véritable outil de communication de l'enseigne qui ne manquera pas d'évoluer rapidement ces prochaines années. Objectif : une meilleure interaction entre L'Onglerie et l'internaute. Petits films, et making of sont déjà prévus.

- Mise en ligne : Mars 2001
- Coût : Réalisation : 23 000 euros / Budget annuel : 15 000 euros
- Visiteurs/mois : non communiqué
- Personnel : Prestataire extérieur + une personne
- Graphisme : Très élaboré. Site très coloré. De nombreuses animations. Le son complète bien l'univers ambiant.
- Temps de chargement : Moyen. Les animations sont longues à charger.
- Lisibilité des informations : Site très complet même s'il est parfois un peu long de trouver ce que l'on cherche.
- Adresse Internet : www.longlerie.fr



ELYTIS PARFUMERIES, Isabelle Terrier, directrice du marketing « Reproduire l'ambiance de nos magasins »

« Il est essentiel pour un groupe comme le nôtre d'avoir un site internet. Notre but est de reproduire l'ambiance que nous voulons créer dans nos boutiques. Elytis.com ne doit donc surtout pas être figé. C'est pourquoi nous avons fait appel à une agence qui relaie tous les quinze jours les nouveautés des magasins. Chez nous personne ne s'occupe du site en permanence mais nous relevons quotidiennement les messages (environ dix par semaine) et nous répondons dans la semaine. Notre site est donc essentiellement tourné vers nos clientes. C'est une vitrine qui doit être suffisamment attrayante pour que ces dernières aient envie de se rendre dans nos magasins. La vente en ligne n'est ni une priorité ni un objectif. Notre site a aussi un caractère professionnel. Il nous permet par exemple d'obtenir de nombreux contacts. Dans un avenir proche nous espérons pouvoir le rendre encore plus interactif et donner de plus en plus de conseils sur des thèmes d'actualité ou en fonction des saisons. Nous allons peut-être développer des QCM pour aider la cliente à mieux connaître son profil beauté. »

- Mise en ligne : fin 2001
- Coût : 30K € à la création.
- Budget annuel : 23K €.
- Visiteurs/mois : 1 550.
- Personnel : Création et mise à jour externe. Suivi du courrier en interne.
- Graphisme : Univers doux et agréable. Tons reposants. De la recherche dans la présentation.
- Temps de chargement : Relativement rapide.
- Lisibilité des informations : Conseils très faciles d'accès et très compréhensibles. Informations claires.
- Adresse Internet : www.elytis.com



BEAUTY SUCCESS, Christophe Bellet, responsable franchise « Un site en construction »

« Notre premier site qui date de 3 ou 4 ans est aujourd'hui cruellement dépassé. Comme chacun sait, les techniques du web évoluent très rapidement, nous sommes donc en train de monter un site au goût du jour. Le but est de créer une nouvelle présentation en adéquation avec notre nouvelle image plus féminine, plus conviviale et plus dynamique. Notre site devra bénéficier d'un environnement plus frais et de couleurs plus attrayantes. Nous ne souhaitons pas en faire un site marchand. Il sera commercial avec une partie pour les clientes et une autre, professionnelle, accessible à tous les membres du réseau par mot de passe. Nous espérons qu'il deviendra une véritable boîte de dialogue permettant de communiquer et de suivre l'actualité de l'enseigne et de la profession. En outre, chaque franchisé bénéficiera d'un mini-site qu'il pourra, à condition de respecter le cahier des charges, mettre à jour à son gré. Notre site principal servira également à recruter des partenaires. Un site obsolète a un effet négatif : il frustre la visiteuse, alors qu'il faut lui donner envie de venir dans les magasins. »

- Mise en ligne : Janvier 2003
- Personnel : Prestataire externe et une personne
- Coût : non communiqué
- Visiteurs/mois : 1 400 /mois (résultats de l'ancien site)
- La sortie du nouveau beauty-succes.com étant prévue pour le début de l'année prochaine, il est difficile de l'apprécier. Mais d'après les projets que nous avons pu visionner, le graphisme semble attrayant et la lisibilité de l'information satisfaisante.
- Adresse Internet : www.beauty-success.com



POINT SOLEIL, Dominique Baumier, responsable marketing « Objectif : le conseil »

« Notre objectif est de répondre quotidiennement par des conseils aux questions que se posent nos clients. Notre site est interactif et fonctionne en « be to see ». Il faut qu'il soit suffisamment attrayant pour que le client se rende au magasin. Le but est de pouvoir répondre à des questions simples sur les UV par exemple. Mais notre site est aussi un relais vers nos franchisés grâce à la liste de tous nos magasins. Pour le moment nous n'avons pas développé d'intranet mais nous l'envisageons. Même si ce n'est pas encore une réelle attente du réseau, nous allons créer le besoin. C'est un média supplémentaire qui nous est désormais nécessaire pour toucher une partie de notre clientèle informatisée. En ce sens notre premier site n'était qu'une plaquette commerciale et ne convenait pas à notre image. Le nouveau est encore jeune, nous n'avons donc pas beaucoup de recul pour en mesurer l'impact, mais la progression est constante. »

- Mise en ligne : Début 2001
- Coût : 15K €
- Visiteurs/mois : attente d'une réponse.
- Personnel : prestataire extérieur.
- Graphisme : Site coloré. Présentation attrayante.
- Temps de chargement : Parfois long.
- Lisibilité des informations : La multitude de fenêtres n'est pas toujours au service de la lisibilité. On aimerait en savoir plus sur les conseils plutôt que de tomber sur une campagne de publicité.
- Adresse Internet : www.pointsoleil.com



La franchise en galerie marchande

Quelques réflexions (qui se veulent prémonitoires) sur ce que devrait être le débat judiciaire de demain

D'un point de vue judiciaire, les échecs, heureusement peu fréquents, d'une implantation d'un fonds de commerce franchisé en galerie marchande constituent un excellent révélateur de ce que peut être un débat « biaisé ».

En effet et de bout en bout, en cas d'insuccès d'une implantation en centre commercial, le franchiseur, s'il n'est pas efficacement défendu, peut devenir « le dindon de la farce ». Soulignons, en effet, d'abord et s'il en était besoin que c'est le franchiseur – et lui seul – qui peut permettre à un candidat franchisé d'accéder à la galerie marchande d'un centre commercial. Ainsi et sans l'appui d'une enseigne notoire, aucun indépendant ne serait agréé par le bailleur. Or et en cas d'échec de la galerie marchande, le franchisé – oublieux du gain qu'il escomptait retirer d'une implantation en centre commercial – cherchera à mettre en cause la responsabilité du franchiseur. S'engagera alors un débat à la fois classique et stérile entre le franchisé et le franchiseur,

tous deux étant victimes de l'absence de décollage du centre commercial ! Lorsque le franchiseur a transmis un réel savoir-faire et dûment assisté son franchisé et que ce dernier n'a pas failli dans sa gestion, quelle est la logique d'un affrontement entre les deux ? La discussion est alors forcément « biaisée », ainsi que je le disais, pour la bonne raison que sera absent des débats le personnage principal de ce « scénario catastrophe », à savoir le promoteur du centre commercial ! Comprendons-nous : notre propos n'est pas de charger les promoteurs des centres commerciaux ; il est de montrer combien il est injuste que les franchisés jouent la « défausse » sur le franchiseur, en cas d'échec du centre commercial. Cela est d'autant plus injuste que, s'agissant de la responsabilité des promoteurs des centres commerciaux, la jurisprudence a adopté une attitude très restrictive : elle retient que, sauf clause expresse du bail, le bailleur n'est tenu que d'assurer la délivrance, l'entretien et la jouissance des locaux, ces obligations ne lui imposant aucune autre charge (Cass. 3^{ème}

civ., 11 mai 1995, Cass. 3^{ème} civ., 20 juin 1995 ; Cass. 3^{ème} civ., 21 juillet 1999). Certes, dans un arrêt en date du 7 octobre 1998, la Cour d'appel de Paris s'était montrée favorable au locataire en retenant que « l'obligation du bailleur de garantir à sa locataire la jouissance paisible des lieux loués comporte celle implicite mais indiscutable de maintenir l'activité de la galerie commerciale, le bail litigieux s'insérant dans une chaîne concomitante de baux qui, si elle fait défaut, ce à quoi le bailleur est seul à même de remédier, change la forme immatérielle de la chose louée » (CA Paris, 7 oct. 1998, Gaz. Pal. 1999, 1, som., p. 138). Toutefois – et l'on peut le déplorer – force est de relever que cet arrêt de la Cour d'appel de Paris a été cassé par la Cour de cassation pour qui « le bailleur est seulement tenu, en l'absence de stipulation particulière, d'assurer la délivrance, l'entretien et la jouissance paisible de la

chose louée » (Cass. 3^{ème} civ., 12 juillet 2000, Bull. civ. III, n° 137, p. 94). Ainsi donc, les franchisés – qui n'ignorent sans doute pas cette jurisprudence – préfèrent reporter leurs doléances sur le franchiseur... qui va devenir ainsi comptable des manquements du promoteur du centre commercial, ce dernier étant à l'abri de toute responsabilité ! Tout le monde conviendra que cette situation est inique et nous ne saurions trop conseiller aux franchiseurs qui viendraient à y être exposés à mettre en cause le promoteur du centre commercial... pour mieux plaider leur propre mise hors de cause.

Rémi de BALMANN
Avocat à la Cour



Une boutique Soho dans le centre commercial de Caré Sénat

LES ADRESSES DE LA RÉDACTION

A 10 Minutes
www.a10minutes.com

Auto Sécurité
01 41 42 05 25

Beauty Success
01 47 57 44 56

Bureau Center
05 46 68 15 15

Camaleu
03 20 99 58 58

Cartaix
04 26 68 60 00

Domino's Pizza
01 30 16 25 25

Elytis
04 78 92 49 50

Era Immobilier
01 39 24 69 00

Groupe Lucien Barrière
www.lucienbarriere.com

Jacadi
01 40 20 04 50

Jardiland
01 64 80 84 00

Jardin des Fleurs
05 57 81 20 81

La Boucherie
02 41 96 99 73

La Paperheque
03 27 23 64 70

Laser Game
www.lasergame.fr

Les Délices du Fournil
04 68 82 54 47

Lissac
01 42 74 27 72

L'Onglerie
05 56 40 46 71

Lulu Castagnette
01 45 08 53 30

IVI Médical
www.ivi-medical.com

Marketing Lab
01 69 02 46 00

McDonald's
01 30 48 62 23

Mikit
01 39 18 92 20

MRI Worldwide
01 55 38 96 96

National Ciner
01 44 38 60 05

Optic 2000
01 41 23 20 00

Pascal Coste
04 93 62 91 92

Physiominis
01 58 18 36 00

Point Cadres
03 28 58 88 28

Point Soleil
01 55 42 01 31

Procos
01 44 88 95 60

Rivalis
03 89 41 00 52

The little Gym
06 75 22 51 01

Timberland
01 55 62 55 42

Visual
03 80 78 45 11