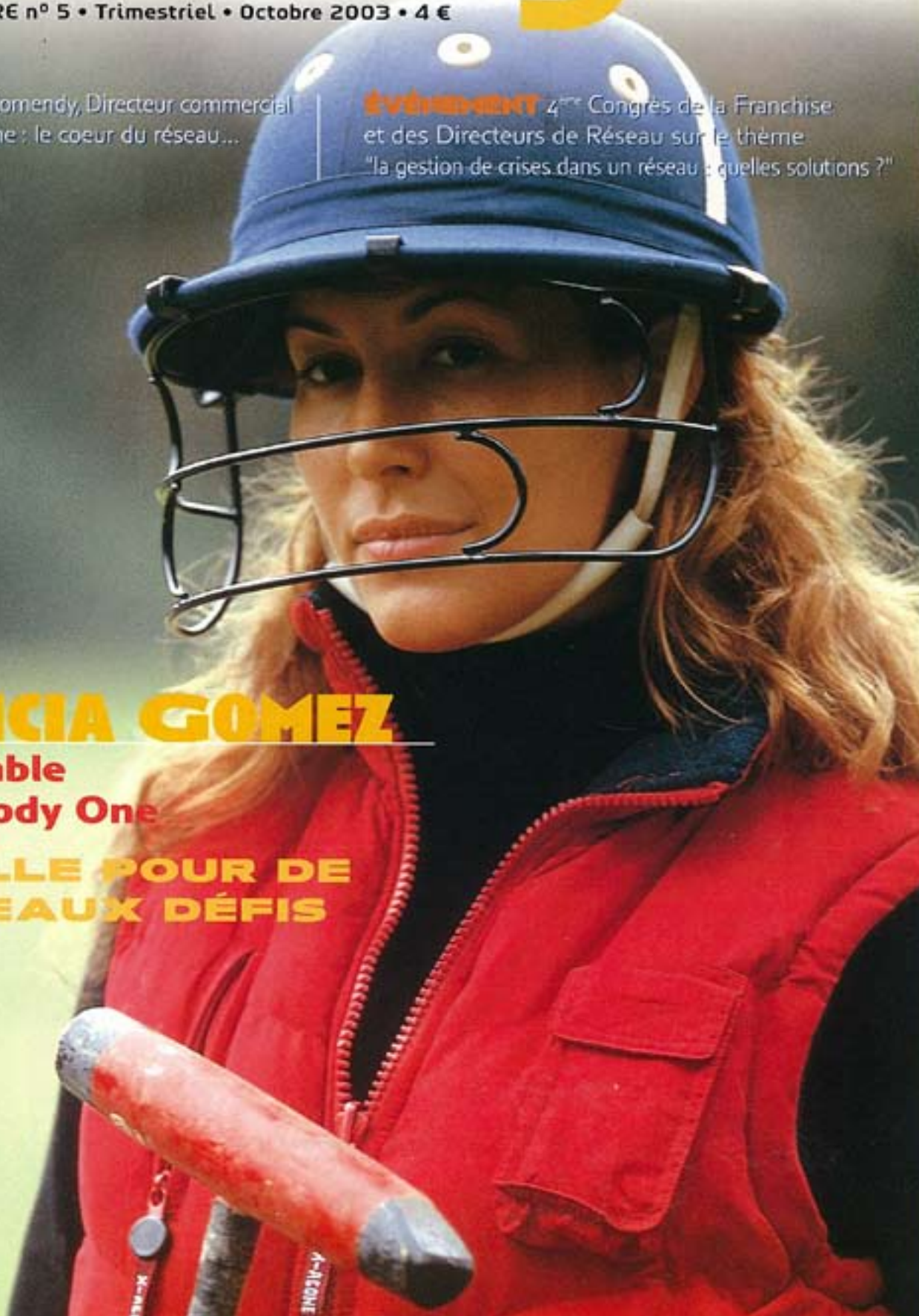


FRANCHISE manager

L'Officiel du CEDRE n° 5 • Trimestriel • Octobre 2003 • 4 €

FOCUS Laurent Gomendy, Directeur commercial
Jean-Claude Biguine : le cœur du réseau...
vu de l'extérieur !

ÉVÉNEMENT 4th Congrès de la Franchise
et des Directeurs de Réseau sur le thème
"la gestion de crises dans un réseau : quelles solutions ?"



MALICIA GOMEZ

**Responsable
réseau Body One**

**EN SELLE POUR DE
NOUVEAUX DÉFIS**

Éditorial

HUMILITÉ

“ Il y a 20 ans, nous étions un très petit nombre à croire à la Franchise. Tels les apôtres de la bonne parole, nous détenions “la” connaissance d’une nouvelle technique commerciale : la Franchise. Nouvelle forme de commerce qui allait déferler sur l’Europe. Beaucoup étaient dubitatifs, ils avaient tort. Les années ont passé, un certain nombre a disparu, de nouvelles générations de Franchiseurs sont arrivées. Des expériences, des réussites, des échecs, des procès ont labouré le champ de la Franchise en 20 ans. La Franchise a évolué, s’est adaptée, s’est infiltrée et a irrigué tous les secteurs d’activités de notre économie, formidable destin. Mais aujourd’hui, nous devons être humbles. Les développeurs et les Directeurs de Réseau en connaissent beaucoup à présent sur la réalité, le terrain de la Franchise. Ils ont appris leur métier et aujourd’hui, ils sont les âmes de la Franchise. Écoutons-les, ils en savent beaucoup plus que nous : avocats, conseils, consultants, prestataires, responsables, médias, professionnels ou syndicats, ce sont eux les vrais experts de la Franchise. D’ailleurs, je suis surpris de la pauvreté de la littérature technique de la Franchise. À lire la presse professionnelle, tous les articles sont quasiment identiques à la virgule près parfois de ceux qu’on écrivait déjà il y a 20 ans. Le monde de la Franchise en France a vraiment besoin de renouveau. La Franchise ne se contente plus aujourd’hui qu’à un simple transfert de savoir-faire ! En écoutant mes amis adhérents du CEDRE, j’apprends beaucoup et je les en remercie. À nous d’évoluer, de nous remettre en cause, d’être créatifs et inventifs. Il faut entretenir l’enthousiasme pour les aider à trouver de nouvelles solutions à de nouveaux problèmes, ainsi va la vie. ”

Olivier Gast
Président du CEDRE

P.S. : j’espère que vous apprécierez la nouvelle maquette...

FRANCHISE
manager

Directrice de la publication : Dominique Dony Promotion, communication : Jacques Brocard Directrice de la rédaction : Karine Verslype Rédaction : Franck Claret, Conception / Coordination / Réalisation : Synchronie Franchise Manager est une publication de Franchise World Alert - 104, avenue Raymond-Poincaré 75016 Paris - Tél. : 01 45 02 18 88 - Fax : 01 45 02 31 03 - Web : www.le-cedre.org ISSN : 1761-9343 - Impression : Riwoon - 93000 Bobigny - Tirage : 5 000 exemplaires

SOMMAIRE

NUMÉRO 5 OCTOBRE 2003

STARS P.4

Malicia Gomez, Responsable du réseau Body One

VIE DU CÈDRE P.9

- Dîner du 25 mars : Faut-il rééquilibrer les relations entre franchiseurs et franchisés ?
- Dîner du 29 d'avril : Comment maîtriser le passage de 100 franchisés à 200 ?
- Dîner du 20 mai : Prévention et règlement des litiges entre franchiseurs et franchisés
- Dîner du 24 juin : Asterop, les nouvelles solutions pour l'analyse du marché local dans le cadre du DIP
- Raid Corse : XI^{ème} édition
- Cocktail-couloir : Quelles solutions pour gérer les crises d'un réseau ?
- Rendez-vous :
 - 4^e Congrès de la Franchise et des Directeurs de Réseau
 - 11^e Trophée du CEDRE
 - Mapic

MASTER FRANCHISE P.17

- L'actualité internationale

PARTENAIRES P.22

- Asterop : connaître ses vrais clients !
- HL & Associés : TV pour tous !
- Via Net.Works : la connectivité spécial franchise...

FOCUS P.25

Comment faites-vous pour... Laurent Gomendy, Directeur du réseau Jean-Claude Biguine

NEWS P.26

- L'actualité des réseaux
- Carnet

DÉONTOLOGIE P.29

Illusions d'éthique : nouveaux avatars

À DIRE D'EXPERT P.30

Indépendance du franchisé et requalification du contrat de franchise

EN SELLE POUR DE NOUVEAUX DÉFIS

Cavalière de longue date dans sa vie personnelle, Malicia Gomez est tout l'inverse dans son quotidien de responsable du réseau montant de lingerie Body One ! Pour preuve, les motivations qui l'ont poussée à choisir ce poste : l'esprit de famille et une relation permanente avec l'ensemble des franchisés. Interviewée lors de l'un de ses passages éclairs dans son bureau situé aux portes de Paris, elle dresse le bilan de deux années passées à occuper ces fonctions au sein de l'enseigne qui vient de fêter son cinquième anniversaire. Rencontre avec une jeune femme dont la spontanéité n'a d'égal que la détermination...



Après avoir pu enfin dégager un créneau dans son emploi du temps hyper chargé, Malicia Gomez nous reçoit dans son bureau de Bagnolet entre coups de fil prioritaires et emails à envoyer d'urgence. Il faut dire que le temps passé à parcourir les routes à la rencontre des franchisés de son enseigne, aussi bien en France qu'à

l'étranger, l'oblige à quasiment développer un don d'ubiquité lorsqu'elle se trouve au siège parisien de Body One ! Dans l'entreprise règne un esprit de parfaite osmose entre la trentaine de personnes qui composent le staff du franchiseur : une atmosphère qui, nous le découvrirons rapidement, a été déterminante pour Malicia dans le choix de ses orientations professionnelles.

LE CONCEPT BODY ONE :

DES ATOUTS

POUR LES FRANCHISÉS

ET LEURS CLIENTS

Points forts clientèle

- Un positionnement prix très attractif
- Une vaste gamme renouvelée en permanence (plus de 250 références par an) :
 - modèles
 - tailles
 - coloris
 - matières

Les chiffres clés

- Création : 1998
- Points de vente : 62 (dont 50 franchisés)
- Droits d'entrée : 23 000 euros
- Investissement total : 65 000 euros (hors local)
- Apport personnel souhaité : 20 à 30 % du budget global

Points forts franchisé

- Un stock minimum dans les boutiques et une disponibilité importante dans la centrale
- Un outil logiciel relié à la centrale pour une gestion en flux tendu
- Un coût d'agencement raisonnable
- Pas de royalties
- Pas de redevance
- Pas de participation publicitaire annuelle indexée sur le chiffre d'affaires



Passionnée, Malicia l'est incontestablement. C'est d'ailleurs avec un discours enflammé qu'elle nous parle de deux de ses «amours» : le Lubéron et la Corse. « J'adore ces endroits principalement pour deux raisons : tout d'abord parce que ce sont des régions magnifiques pour y faire des randonnées, et ensuite parce que l'on y mange particulièrement bien, surtout en Corse. C'est toujours un plaisir particulier pour moi d'aller visiter nos points de vente d'Ajaccio, de Carpentras ou d'Avignon ! »

Une rencontre capitale

Une fois ses études de BTS en Action Commerciale terminées, Malicia entre de plain-pied dans le monde du travail en effectuant des formations un peu partout en France pour le secteur de la parfumerie. Jusqu'au jour où sa carrière commence véritablement de se dessiner lorsque Marc Seroussi lui propose de venir le rejoindre au sein des diverses entreprises qu'il dirige. Dans un premier temps, sa mission consiste à développer la notoriété et l'image de son ancien restaurant La Veranda, notamment en y structurant les Relations Publiques et

en y créant des événements. En 1998, Marc Seroussi crée Body One et c'est l'occasion d'initier une réelle synergie entre les deux enseignes. Des défilés de lingerie vont en effet être organisés dans le restaurant, une opportunité à la fois d'attirer le public dans un lieu proposant un concept original et de faire connaître une marque naissante. Le succès sera au rendez-vous, et Malicia s'emploiera jusqu'à l'année 2000 à faire monter en puissance une idée astucieuse pour la convertir en véritable stratégie de communication. Cet objectif atteint, l'envie d'élargir ses horizons professionnels





Si Malicia pratique l'équitation depuis sa plus tendre enfance, c'est beaucoup plus récemment qu'elle a découvert les plaisirs très exclusifs du polo.

« J'adore les activités qui obligent à se surpasser et procurent ainsi les sensations les plus fortes. C'est pour cela que je suis toujours attirée par les sports largement générateurs d'adrénaline, comme le polo bien sûr mais aussi le parachutisme, le rafting ou encore le parapente. » Une motivation que l'on retrouve bien évidemment dans son quotidien professionnel !

la fera quitter le Groupe de Marc Seroussi pour prendre la direction commerciale d'un site internet proposant la vente aux enchères d'objets d'art. Mais ce n'est que partie remise...

Retour aux sources !

En 2001, Marc Seroussi demande à Malicia de revenir l'aider dans ses projets. Mais cette fois-ci, pour quelque chose d'envergure ! Il s'agit de gérer et de développer le réseau de franchisés Body One, qui s'est depuis concrètement constitué. L'enseigne compte à cette époque 25 points de vente, et la tâche de Malicia consistera à ouvrir de nouvelles boutiques et à assurer le suivi relationnel avec l'ensemble des franchisés. Le challenge la motive, et c'est tête baissée qu'elle se lance dans l'aventure ! Le réseau est jeune, tout reste à mettre en place. Tout d'abord, deux personnes sont recrutées pour l'assister dans sa mission. Celles-ci assumeront des responsabilités régionales correspondant

à des secteurs géographiques nouvellement définis. Ensuite, d'autres collaborateurs sont intégrés pour faire vivre le réseau au quotidien. Qu'il s'agisse de conseil ou plus globalement de relationnel, leur rôle sera déterminant pour parvenir au niveau d'échanges et de collaboration recherché entre l'ensemble des acteurs de l'enseigne. La machine se met en marche et ce sont aujourd'hui 62 points de vente qui arborent les couleurs rose et bleu désormais bien connues dans l'univers de la lingerie.

Une philosophie d'entreprise

« Ce qui m'a le plus séduite, c'est l'esprit de famille que l'on peut ressentir à tous les niveaux de l'entreprise Body One », confie Malicia Gomez. « Il n'y a pas que le recrutement de nouveaux franchisés qui compte, le suivi est un facteur essentiel de la cohérence indispensable pour envisager un développement solide, comme dirait notre avocat Me Gast. C'est pourquoi nous nous obligeons à visiter au moins une fois par mois chaque boutique... ce qui explique mon emploi du temps parisien un peu chargé lorsque je suis de retour au siège ! Dans la structure que nous avons mise en place, chacun a aujourd'hui sa place avec une fonction bien précise... même si cette expérience vécue en commun nous a appris à être largement polyvalent. Plusieurs années plus tard, j'ai toujours le sentiment que nous nous inscrivons dans le même projet d'entreprise, et c'est cela que j'apprécie au quotidien. »



LES FRANCHISEURS
MONTENT
AU FILET

Laurent Gomeny, JCB Conseil et Développement
et Marc Aublot, Franck Provost



Patrick Schneider, 5 à Sec
et Christian Desert, 5 à Sec



Daniel Vercamer, Noclib



Marc Aublot,
Jean Lussignot, Era Immobilier,
Patrick Hautot et
Laurent Gomeny



François Clagnon,
Physiciens



Pascal Dupont, La Faille Expansion
et Elisabeth Dupont, France Dels



Olivier Gast, Patrick Hautot, RapidFire,
Bernard de Luviers, Monceau Fleurs



Jacques Brocard, CEDRE, Philippe Stoffel-Munck,
Faculté de Droit de Paris Saint-Maur et Marc Aublot



Le 25 mars dernier, ce ne sont pas moins d'une quarantaine de développeurs et de directeurs de réseaux qui se sont retrouvés sur le court central de l'hôtel Holiday Inn Opéra, pour disputer un match serré, contre le rééquilibrage des relations contractuelles entre franchiseurs et franchisés. Sur la chaise d'arbitre, Olivier Gast, intransigeant sur les lignes blanches à ne pas franchir.

« Faut-il rééquilibrer les relations entre franchiseurs et franchisés ? » Cette question, volontairement provocatrice, agite depuis un certain temps la doctrine et les prétoires. L'enjeu ? Faire admettre par les tribunaux que franchiseurs et franchisés sont liés par un intérêt commun, impliquant de la part des franchiseurs des devoirs de coopération et d'abnégation (sic). En d'autres termes, faire prévaloir coûte que coûte les intérêts des franchisés, éventuellement au détriment des franchiseurs... et remettre en cause la structure de pouvoir vertical qui caractérise le système de la franchise. « Que les juridictions admettent de telles théories, prévient Maître de Balman, et la franchise est morte ! » Après ce premier set, Monsieur le Professeur Stoffel-Munck, invité d'honneur du CEDRE, prend le service. Il fait, lui, souffler le chaud et le froid. « Le rééquilibrage, préconisé par les tenants du 'solidarisme contractuel', est surtout synonyme d'interventionnisme accru du juge, remettant ainsi en cause la sécurité juridique qui doit s'attacher à l'exécution d'un contrat ». Dans les cas extrêmes, le juge peut requalifier un contrat de franchise en contrat de travail... Mais il existe un remède :

restaurer l'indépendance statutaire du franchisé dans la gestion quotidienne de son unité afin d'éviter toute tendance paternaliste et toute velléité d'immixtion du franchiseur dans les affaires courantes de ses franchisés. Mais attention, fait remarquer Maître Gast, réaffirmer l'indépendance des franchisés, ce n'est pas abandonner toute discipline. Des contrôles sont bien entendu nécessaires pour évaluer et renforcer la cohérence des réseaux de franchise. « Le franchiseur doit garder la maîtrise de son concept ! » Et tous d'acquiescer. Face aux thèses solidaristes, il convient d'opérer un arbitrage, certes délicat mais indispensable, entre l'indépendance des franchisés et l'homogénéité du concept développé en franchise. Bref, faire vivre un réseau de franchise, c'est gérer l'indépendance dans l'interdépendance. Jeu, set et match !

Julien Ropars

EN PLEINE CROISSANCE

Le 29 avril 2002, sous les dorures de l'Hôtel d'Iéna, qui abrite les salons de la Maison des Arts et Métiers, le CEDRE organisait son traditionnel dîner-débat. Une trentaine de développeurs ont dialogué et échangé leurs expériences, dans une atmosphère toujours aussi conviviale et studieuse, autour du thème

du passage de 30 à 100 et de 100 à 200 franchisés.

Le débat a été animé de main de maître par Jean Lavaupot, Lauréat du Trophée CEDRE du Meilleur Directeur de réseau 2002, et qui se retrouve à la tête d'un réseau de 320 agences.

JR



Jean Lavaupot, Era Immobilier
et sa compagne Christelle Mercaux

En dépit d'un mois de mai entrecoupé de ponts et marqué par de nombreux mouvements sociaux, le moins que l'on puisse dire, c'est que nos développeurs, eux, ne faisaient pas grève... C'est aux Salons des Arts et Métiers qu'une salle comble (et comblée) a profité de l'expertise de l'équipe du Cabinet Gast toute la soirée, autour du thème de la prévention et du règlement des litiges entre franchiseurs et franchisés.

Comment éviter que les relations avec vos franchisés ne tournent à la guerre froide... ou franchement chaude ? Comment empêcher qu'en cas de difficultés liées à l'exécution du contrat le franchiseur ne se retrouve confronté à une fronde ? Bref, Comment établir l'entente cordiale qui profitera au réseau dans son ensemble ? Mieux vaut prévenir que « guerre-ir »... C'est pourquoi il est essentiel de rédiger des contrats en béton armé, en veillant plus particulièrement à certaines clauses, représentant autant de pommes de discorde potentielles : clause de non-concurrence, clause de préemption, clause d'exclusivité, « clauses Internet ». Maître Olivier Gast avait donc réuni son état-major au grand complet pour exposer les stratégies destinées à éviter aux franchiseurs de risquer un nouveau Waterloo. Ainsi, Maître Catherine Kalopissis de monter au créneau et de

GUERRE ET PAIX

commenter des clauses types de contrats de franchise pour définir les problèmes qui se posent lors de l'exécution du contrat et à son terme afin de protéger au mieux les intérêts des franchiseurs. Olga Renaud assure la relève en invitant nos convives à prêter une grande attention à la rédaction de leurs « clauses Internet ». Ces clauses, pour le franchiseur, servent surtout à contrôler l'image de marque et l'identité commune du réseau. Mais elles sont strictement encadrées par deux textes européens et tous les coups ne sont donc pas permis. C'est Maître Rémi de Balman qui porte l'estocade finale, en analysant les clauses sources de litige sous l'angle des principes jurisprudentiels les plus récents.

Nul doute qu'avec ces conseils d'experts, les franchiseurs se mettent à l'abri de tout conflit avec les membres de leur réseau. Paix sur le monde... de la franchise !

JR



Olivier Gast en compagnie de Mamy Ravonison,
Ange Ratsivalaha, Nain Boocara, Mobilier de France
et Barbois de Lavilleon, Monceau Fleurs



François Olagnon et Édouard Falgout, Physicien's,
entourés de Ange Ratsivalaha et Mamy Ravonison,
investisseurs malgaches



Bénigne Houdart
et Nicolas Bigard, Buffalo Grill

PENSER GLOBAL AGIR LOCAL



Jean-François Caquard, Nocibé,
Hervé Labaille, HL & Associés,
Harold Montourain, Surf'n Shoot

Pascale Poinssard, La Croisannerie



Jean Lavaudot et Jean-François Caquard



Régis de Balmain, Cabinet Gast



Christophe Girardier, Asterop

Pour le dernier dîner-débat avant les congés d'été, nos directeurs de réseau se sont retrouvés autour du thème de l'analyse du marché local dans le cadre du DIP (Document d'Information Pré-contractuelle). On sait à quel point les tribunaux se montrent de plus en plus soucieux (voire pointilleux) concernant la remise aux franchisés d'informations sérieuses sur l'état et les perspectives de développement du marché local. C'est dans ce cadre que le CEDRE a accueilli Christophe Girardier, PDG d'Asterop, qui a mis au point un nouveau concept géomarketing, la géointelligence à destination des réseaux de franchise.

Pour permettre de disposer d'informations précises, sûres et vérifiables (utiles tant aux franchiseurs dans le cadre de l'établissement de l'état local du marché qu'aux franchisés désireux d'aller plus loin et de disposer d'une véritable «étude d'implantation»), ce dernier a développé un concept qu'il nomme «Business Geointelligence». « La Business Geointelligence a pour vocation, explique-t-il, d'aider les entreprises, notamment les unités en franchise, à améliorer leurs performances commerciales et marketing par la définition et la mise en œuvre de solutions décisionnelles adaptées. ». La méthodologie d'Asterop a été validée par un comité scientifique indépendant composé de chercheurs de l'INRIA (Institut national de Recherche en Informatique et en Automatique), gage de qualité et de sécurité.



Olivier Gast

Ce concept regroupe, en les croisant, des indicateurs statistiques pertinents sur les individus (revenus, ménages, comportements d'achat, logement...) et les entreprises (effectifs, activité, chiffres d'affaires...), des données sur l'environnement socio-économique ainsi qu'une sélection de bases cartographiques permettant de couvrir un territoire d'une échelon macro-économique jusqu'au niveau de la rue. « On comprend, intervient Maître Gast, que cet outil géomarketing permet de piloter un réseau au niveau global, en permettant de définir pour chaque franchisé une stratégie locale adaptée. C'est bien "Penser global, agir local" ! »

JR

XI^{ÈME} RAID EN CORSE DU CEDRE

Pendant les cinq jours du week-end de Pentecôte, le CEDRE, fidèle au rendez-vous, organisait son raid en Corse annuel, toujours à bord du catamaran «Winner Touch». Une dizaine de développeurs et franchiseurs ont partagé des moments forts dans une atmosphère très joyeuse !

Parti d'Hyères par un temps idyllique, le groupe est arrivé à Calvi après une traversée paisible mais fatigante pour le skipper. Les «développeurs-marins en herbe» ont promis de mettre la main à la «barre» pour le retour en participant aux quarts de navigation !

Après une promenade dans la citadelle pour admirer la sublime vue, le Franco-Autrichien Christophe Javet, franchiseur Nutridéal Concept, a partagé ses réflexions sur l'exportation de la Franchise en Autriche, et même, atteindre l'Europe de l'Est et ses marchés inexplorés au moyen de la véritable «plaque tournante» qu'est l'Autriche.

Ensuite le catamaran fut amarré au port pour permettre à tous d'aller chez «Tao», la meilleure discothèque branchée de Corse selon le skipper, Pascal. Dimanche, plongée sous-marine : baptêmes et excursions au programme !

Puis nos développeurs ont débattu de cette question : «Comment un franchiseur peut-il récupérer les sous-franchisés en cas de résiliation anticipée du contrat de Master franchise?» Après un dîner gargantuesque, place à une nuit de folie : discothèque sur le pont du bateau, bain de minuit à la lueur des étoiles, dans une petite crique déserte !

Lundi, après une dégustation de poissons suivie d'une bataille d'eau à Scandola, l'émerveillement fut général, devant les magnifiques falaises d'ocre rouge tombant à pic dans la mer, puis à Girolata avec son couple d'aigles et sa troupe de dauphins !

Enfin, au soleil couchant sur les calanches de Piana, certains ont fait du ski nautique, d'autres ont visité les grottes marines en zodiac ou en canoë-kayak !

Après un équitable partage des quarts, l'équipage prit le large pour retrouver avec mélancolie le continent.

À gauche, les deux meilleurs amis du monde : Damien Valdan, le «boss» de Nicolas Jordan, aussi doué en cuisine et en ski nautique que dans le développement de leur société Rivalis ! Au centre, Christophe Javet. À droite, Maître Olivier Gast.

Girolata ▼



▲ Sur la proue du navire : Antoine Andry, consultant et investisseur ; Damien Valdan, franchiseur Rivalis ; et Christophe Javet, franchiseur Nutridéal Concept.

La traversée a néanmoins été profitable, permettant de fructueux échanges. Damien Valdan, franchiseur Rivalis, a brillamment exposé le concept Rivalis à Antoine Andry, consultant et investisseur, très intéressé par cette nouvelle méthode de gestion des petites entreprises.

Adieu, Ile de Beauté, à l'année prochaine...

Olivia Gast



▲ Pascale Blanc Gausse, ex-franchiseur Confort Optique, femme d'affaires et opticienne, entourée d'Alain Guillon et Douglas Rodger, «La Maison des Beaujolais» et restaurant.

Le thème du 4ème Congrès de la Franchise et des Directeurs de Réseau est : «La gestion des crises dans un réseau : quelles solutions ?»
Quels sont vos points de vue et vos propres expériences dans ce domaine ?



Jacques Dekenuydt, Responsable développement franchise, Nocibé

Je considère qu'une crise est un élément naturel dans le développement d'un réseau. Nous en avons eu quelques-unes, mais jamais de grande envergure : ce furent plutôt des mouvements. La solution passe par le dialogue, parfois par des concessions : il faut savoir reculer pour mieux sauter. Cela permet au réseau d'évoluer, et l'on peut considérer une crise comme une catharsis.

Le réseau de National/Citer n'a jamais été confronté à des crises importantes, mais bien sûr il y a des périodes plus difficiles que d'autres pour les exploitations des franchisés. Dans ces moments-là on réagit par l'action : lancement de nouveaux produits, effort commercial, soutien par des opérations locales de relations publiques...



Nicolas Bouvier, Directeur marketing et réseau franchisé, National/Citer

Je considère la crise comme la norme, elle arrive à tout le monde. On peut avoir à faire face à des «mutineries», à des franchisés frappés du «syndrome Iznogoud» : ils



Harold Moncourtois, Directeur de réseau, Surf'n Shoot

veulent devenir «calife à la place du calife», franchiseur à la place du franchiseur. Ce genre de dérapage est difficile à gérer d'autant plus que cela sape l'ambiance, la bonne camaraderie du réseau. Les conseils extérieurs sont souvent les bienvenus car il est ardu de trouver une solution seul lorsque l'on a «la tête dans le guidon». De plus, la difficulté vient parfois des experts-comptables qui oublient facilement le rôle primordial du franchiseur dans le profit du franchisé, et peuvent avoir tendance à dire : «l'argent reversé au franchiseur, c'est de

l'argent perdu ! » Cultiver le bonheur des franchisés peut être une bonne technique de prévention.



Bertrand de Lavilleon, Directeur de réseau, Monceau Fleurs

Nous n'avons pas connu de méchantes crises. Il y a, comme partout, des hauts et des bas. Lors d'une convention, nous avons mis au point un système : «La commission des sages». Les partenaires avaient en effet pour coutume de s'entraider en cas de soucis, mais cela avait toujours été informel et non dit. Lors de la convention, nous avons décidé de l'officialiser en créant cette commission élue par les partenaires et représentative (Paris, Ile de France, province). Cela leur permet d'être responsabilisés : on anticipe la crise par la solidarité ! Nous considérons que ce n'est pas uniquement la transmission du savoir-faire qui compte, qu'il faut en effet s'assurer par la suite que cela fonctionne et bien : c'est une sorte de «service après-vente», un tutorat permettant d'encadrer, d'épauler le franchisé.

En cas de crise, il faut rassurer les franchisés pour éviter les contentieux en chaîne - surtout lorsque l'on a longtemps eu l'habitude d'appliquer les contrats avec une relative souplesse ! Ceci d'autant plus qu'il y a chez nous une grande disparité entre les contrats des anciens et ceux des nouveaux franchisés. Il faut surtout conserver et protéger l'équilibre, ainsi qu'une certaine justice afin d'éviter les rancœurs. Un réseau de franchises basé sur les relations humaines et l'implication du fondateur fonctionne très bien, même si cela peut poser quelques problèmes en cas de crise.



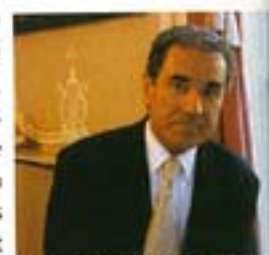
Bérangère Houdart, Directrice juridique, Buffalo Grill

Nous sortons justement d'une crise très récente. L'un de nos franchisés a vendu trois magasins à notre concurrent le plus virulent, et cela au mépris du droit de préférence ! Ce fut une véritable trahison qui nous a coûté la perte de trois points de vente. Notre solution est de resserrer les liens pour éviter d'autres dissensions : un contact permanent, un encadrement et une présence sur le terrain sont primordiaux.



Jean-françois Caquat, Directeur de réseau, Sape

Pour la bonne marche de toute entreprise, et encore plus lorsqu'il s'agit de franchise en raison d'implantations géographiquement éloignées, chaque dirigeant se doit d'être attentif aux diverses catégories de partenaires «maison» ou d'intervenants extérieurs. Tous doivent en effet pouvoir y «retrouver leur compte», tant sur le plan économique que moral. Chacun pourra alors s'épanouir dans un climat général très sympathique et engendrer la confiance de la clientèle, corollaire de la réussite. Cependant, il reste constant que l'on trouvera mathématiquement au sein des grands groupes quelque esprit chagrin préférant s'employer à démotiver les collègues plutôt qu'à s'occuper de ses affaires. Ce type de manœuvre déstabilisatrice peut finir par générer des litiges si les «cibles» touchées s'avèrent fragiles, et donc réceptives à un moment donné. En pratique, les concessionnaires occupés à leurs affaires défendent spontanément leur enseigne fétiche et l'imposeur n'aura comme alternative que se recycler ou céder son secteur. Il en découle que le moyen de prévenir tout litige est d'œuvrer pour toujours disposer d'un groupe constitué de leaders en syntonie parfaite avec la tête de réseau. Cet atout essentiel sera la résultante d'un travail de fourmi, au quotidien, et d'un talent de «communicateur» caractéristique de tout bon manager. Mais il ne faut pas oublier de s'assurer en permanence les conseils du meilleur avocat.



Michel Tirole, Président Directeur Général, Fidelis

Moscou

La société des Nouvelles Esthétiques de Moscou organisait, du 17 au 20 avril 2003, son congrès et salon annuels et avait convié le CEDRE, son président Olivier Gast à intervenir sur le sujet de la Master franchise dans le secteur de l'esthétique en Europe et dans le monde.

Le CEDRE et son équipe avaient dans leurs bagages des enseignes françaises qui ont toutes trouvé des contacts de Masters de qualité dans la région de Moscou - Body One, Physiominis, Fruits & Passion, Point Soleil, Espace Epilation. Déjà, la Master franchise Jean-Claude Biguine jouait le rôle de cas pratique réussi dans le cadre de l'intervention d'Olivier Gast, avec pour projet l'ouverture de quarante salons dans la région de Moscou.



47ème Congrès de l'Union Internationale des Avocats

Centre culturel de Belém, Lisbonne, Portugal.

Cette année, le fameux congrès de l'UIA a pris place à Lisbonne, ville des grands découvreurs portugais. Lundi 1^{er} septembre, lors de l'habituelle session «Franchise» présidée par O. Gast, le thème principal était «La master franchise européenne, Esprit et réalité».

Maître Rémi de Balman a accueilli les intervenants ainsi que plus d'une trentaine de visiteurs avec son assistante Olivia Gast.

Le premier intervenant, Edouardo Miranda, Directeur Général IIF, a brillamment exposé une passionnante radioscopie de la franchise au Portugal.

Me Paula Mendès, avocate au barreau de Lisbonne, a ensuite expliqué l'énorme potentiel du Portugal dans le domaine de la franchise, dont le marché se développe de plus en plus, en partie grâce aux grands centres commerciaux qui y sont très fréquents (le plus grand centre commercial européen se trouve à Lisbonne) et favorisent l'implantation de franchises nouvelles. De plus, les avocats spécialistes de la franchise sont encore très rares au Portugal.

Me Mendès a ensuite évoqué un second sujet : le problème du choix de la loi applicable et des tribunaux compétents dans un contrat de Master franchise. Cela a donné suite à de nombreux échanges de points de vue enrichissants.

Après un repas typiquement portugais, Me de Balman est reparti sur les chapeaux de roue en évoquant les trois différentes manières de développer une franchise au niveau international : le développement direct, la Master franchise, la «joint venture» (système de collaboration entre deux sociétés). François Gros, franchiseur Petit Patapon venu spécialement du nord du Portugal, a illustré ces propos en faisant part à l'assemblée de son expérience avec Petit Patapon : la création, le développement national puis international, les problèmes rencontrés. Pour lui, il n'y a pas de formule miracle pour le développement international, si ce n'est un excellent développeur.

Parmi les multiples questions suivant cette remarquable intervention, le thème d'Unidroit a été abordé, ainsi que la nouvelle loi italienne, événement dans le monde de la franchise !

Pour conclure, on a pu affirmer que la franchise avait un bel avenir au Portugal et que la Master franchise était une excellente technique de développement. Rendez-vous l'année prochaine à Genève !

Olivia Gast

Madagascar

Le gouvernement malgache, par l'intermédiaire de l'association d'investisseurs malgaches, Malagasy

Winners Association, a fait appel au CEDRE et à Olivier Gast pour présenter des enseignes françaises à de futurs Master franchiseés de Madagascar. Une semaine de rendez-vous a déjà été organisée en juin 2003, et la délégation est revenue en juillet pour signer les premiers protocoles d'accord. Affaire à suivre...



Olga Renaud, M. Raboana, président de MWA

Nouvelles franchises

Alexandre Zouari

Le grand coiffeur mondain qui possède le plus beau salon de coiffure de Paris, Place d'Iéna, veut internationaliser sa marque par la Master franchise. O. Gast est en charge de son développement international.

Fruits & Passion

Accord de Master franchise signé entre Catherine Bosch, ex-cofondatrice de Process Blue, Docteur en chimie, et le franchiseur québécois Fruits & Passion.



Catherine Bosch et son époux, Me Kalopissis, Cabinet Bar

RENCONTRE AVEC LA CHIRURGIE DE L'IMPLANTATION...



Président fondateur d'Asterop, Christophe Girardier propose aujourd'hui une nouvelle génération d'outils d'appréciation appelés à révolutionner les politiques de réseau. Grâce à des solutions décisionnelles au service des stratégies de croissance des entreprises, la Business GeoIntelligence permet en effet de traiter des questions cruciales telles que connaissance des zones de chalandise, problématique d'analyse et de quantification de potentiels, analyse de performance, implantation de nouveaux points de vente, identification des meilleurs leviers de croissance... Explications.

Créée en 1999 par Christophe Girardier, Luc Coiffier et Gérard Dahan, labellisée ANVAR, Asterop développe une technologie issue, entre autres, des travaux de l'Institut National de Recherche en Informatique et en Automatique. Celle-ci permet aux entreprises d'analyser, de traiter et de croiser leurs informations clients avec des bases de données individus et entreprises en vue de déterminer des potentiels de développement. Les compétences de la structure sont de trois types : les logiciels, avec «Asterop GeoIntelligence» ; la

méthodologie, afin de modéliser et prédire ce qu'une enseigne peut espérer faire à un endroit précis ; les bases de données, pour que ses clients aient une analyse très pointue du paysage socio-économique français.

Un regard neuf

Afin d'identifier de nouveaux gisements de croissance, il est impératif d'en mesurer l'évolution. « Dans un contexte de profonde mutation du paysage socio-économique et du comportement du consommateur, les stratégies des entreprises doivent plus que jamais se renouveler pour s'adapter » commente Christophe Girardier. Ayant bien analysé toutes ces données, l'entreprise est alors à-même de formater son réseau de vente en fonction des spécificités locales de son environnement. S'en suivent une fidélisation certaine et l'inhérente possibilité de conquérir de nouveaux clients. Grâce à des approches méthodologiques validées par un comité scientifique indépendant,

Asterop se distingue par l'aspect innovant de ses méthodes. « Bien sûr, on ne remplacera jamais l'expertise des franchiseurs et des franchisés ! Qui mieux qu'eux connaissent leur terrain ? Mais nous leur apportons de nouveaux éclairages très objectifs, très précis sur l'analyse des profils, des zones de chalandise, de la concurrence et des potentiels. »

Plus d'ouverture au hasard !

Parmi les principaux intéressés par ces nouveaux outils d'analyse figurent bien évidemment les enseignes souhaitant développer le nombre de leurs points de vente ou améliorer les performances de magasins existants. « Pour que les franchiseurs puissent optimiser leurs projets d'ouverture, nous avons mis en place une offre permettant d'avoir une connaissance approfondie du marché local. Ils disposent ainsi d'outils qui les aident à connaître les meilleurs lieux d'implantation quartier par quartier. De plus, ils disposent également de toutes les informations pour adapter au mieux leur stratégie commerciale à la spécificité de chaque endroit. » Le concept de «GeoIntelligence» dépasse de loin la représentation cartographique de données : les algorithmes développés permettent de modéliser les paramètres explicatifs de l'activité, de décrire la cible et ainsi de prédire le potentiel qu'un franchisé peut espérer, zone par zone. En croisant les données de ventes aux données géostatistiques de référence, ces solutions savent déterminer où sont précisément les gisements de croissance, où sont les zones à éviter, où faire porter ses efforts...

Qui fait quoi ?

Le bouquet de données d'Asterop regroupe des indicateurs statistiques pertinents, descriptifs des individus (revenus, ménages, comportements d'achat, logement),



Exemple d'une application de cibage d'une campagne de distribution de prospectus

et des entreprises (effectifs, activité, chiffre d'affaires). Il intègre également des données sur l'environnement ainsi qu'une sélection de bases cartographiques permettant de couvrir un territoire d'un échelon macro-économique jusqu'à la plus petite entité du recensement et même à la rue. Cette base de données couvre déjà la France, les Etats-Unis et les principaux pays européens (Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, Allemagne, Angleterre, Italie, Espagne, Portugal...). Le bouquet France est le premier à intégrer les données IRIS et îlots 2000, issues du dernier recensement 1999 de l'INSEE. Avec l'offre «Asterop GeoIntelligence IRIS et îlots 2000», on accède à 17 000 indicateurs sur chaque IRIS, et à un ensemble performant de nouveaux indicateurs conçus et calculés pour identifier rapidement les tendances et les évolutions de chaque territoire. Sur cette base, les équipes Asterop ont estimé de nouveaux indicateurs au niveau des 230 000 îlots, par des méthodes rigoureuses de projection et d'estimation.

Clé en main !

Parmi les innovations d'Asterop, le logiciel «GeoIntelligence Analyse Point de Ventes» permet de rendre les utilisateurs autonomes pour élaborer leur stratégie d'expansion ou d'évolution de réseaux. Là où le recours à des prestations de conseil coûteuses était quasi systématique, les enseignes bénéficient désormais de solutions économiques puisque ces outils sont informatisés et simples à utiliser.

En fonction des besoins d'implantation, six packs prêts à l'emploi sont proposés. Outre le logiciel, ils contiennent tous les éléments pour être immédiatement opérationnel dans la réalisation d'analyses géomarketing, tels qu'un référentiel géographique parfaitement cohérent et des données socio-démographiques adaptées à différentes problématiques. Leur coût varie entre 6 000 et 15 000 euros pour la version complète, intégrant la cartographie de la France au niveau rue avec les contours des IRIS 2000 et un bouquet de données socio-démographiques

personnalisées à ce niveau de finesse. De plus, il est aussi possible d'accéder à ces services via le site d'Asterop, et de réaliser une étude en ligne au coup par coup. Ce qui ouvre ainsi la voie du géomarketing de proximité.

Une méthode qui a déjà fait ses preuves...

L'innovation concrétisée par l'offre Asterop a d'ores et déjà été retenue par de grandes enseignes. La société s'affirme ainsi comme un nouvel acteur du monde des technologies de l'information, au cœur des enjeux de développement des grands secteurs d'activité confrontés à la problématique de gestion d'un réseau de points de vente. Aujourd'hui, le monde de la franchise n'est pas en reste. «Sagam, enseigne dédiée à l'univers du bébé, a d'ores et déjà fait appel à Asterop pour optimiser sa stratégie de développement ; de même, l'enseigne Fruits & Passion, nouveau venu sur le territoire français, a choisi les approches Asterop pour orienter sa stratégie d'implantation. Enfin, National Citer a équipé d'outils d'analyse de potentiel sa direction marketing, ainsi que ses franchisés au travers d'un système intranet d'optimisation de leurs actions commerciales car le potentiel et les zones de chalandise sont désormais analysés au mieux. » D'où une question naturelle : l'erreur est-elle encore possible ?

FC

Système de Géomarketing



Analyse des potentiels de vente d'un secteur

PETIT ÉCRAN ET GRANDS SUCCÈS



Issu d'une Grande Ecole (ESCP), Hervé Labeille affiche un profil atypique parmi ses pairs. Une différence qu'il entretient depuis de nombreuses années dans l'univers de la communication, puisqu'il était déjà aux côtés de Jacques Séguéla dans son agence de l'époque, RSCG, à l'heure des grandes campagnes qui ont marqué nos esprits comme celle des piles Wonder mettant en scène Bernard Tapie. Malgré le prestige associé à ses actions, l'approche « publicitaire » le dérange car pas assez pragmatique à son goût. Pour lui, « la publicité est trop focalisée sur le détail et peut parfois

nous faire passer à côté de l'essentiel ». Ce sentiment, associé à l'explosion des chaînes TV survenue il y a une quinzaine d'années lors de leur privatisation et avec leurs nouveaux besoins de financement, le conduira à créer sa propre structure : Hervé Labeille & Associés. Une agence non plus de publicité, mais de conseil en partenariat télévision.

Vu à la télé !

L'impact du média télévision est indéniable. Il suffit de regarder les chiffres pour s'en convaincre, si besoin est : 86 % des Français regardent chaque jour le petit écran, et 66 % se souviennent des publicités contre 18 % pour l'affichage, 9 % pour les magazines et 8 % pour la radio. Si l'on ajoute à cela que 75 % des campagnes font progresser les ventes, inutile de chercher beaucoup d'arguments

supplémentaires ! Bien évidemment, il y a le revers de la médaille : le coût. Car pour s'assurer d'être vu, il faut être très présent. Non seulement parce qu'il est nécessaire de multiplier les passages si l'on veut être certain de toucher le plus grand nombre de téléspectateurs, mais aussi parce que nous sommes particulièrement nombreux à faire autre chose lorsqu'arrive le moment de l'écran publicitaire. N'en profitez pas vous-même pour quitter votre siège à cette occasion ou regarder le résultat du match diffusé sur une autre chaîne ? Ce qui a pour conséquence directe d'impliquer un budget d'environ 1,5 million d'euros si vous souhaitez mener une action réellement efficace. Une réalité qui n'est pas forcément celle des annonceurs du monde de la franchise !

La télé : oui, mais pas à n'importe quel prix !

Pour Hervé Labeille, il existe heureusement une alternative particulièrement intéressante pour accéder au plus puissant des médias : le partenariat TV. « Selon la stratégie et le budget décidés, plusieurs moyens permettent à une marque de profiter de la puissance télévisuelle. Ceci à partir d'environ 150 000 euros, soit dix fois moins qu'une campagne publicitaire classique ! » Le coût n'est pas le seul argument mis

Accéder à la télévision : une ambition légitime pour tout annonceur souhaitant toucher le public le plus large, mais a priori réservée à un nombre limité d'élus, notamment dans le monde de la franchise. A priori seulement, car il n'est pourtant pas nécessaire de disposer d'un budget colossal pour envisager efficacement une stratégie de communication sur le petit écran. C'est ce que démontre Hervé Labeille, fondateur en 1988 de la première agence française indépendante de partenariat TV. Une autre manière de bénéficier intelligemment du plus puissant des médias...

LE COMPORTEMENT DES TÉLÉSPECTATEURS PENDANT LES ÉCRANS PUBLICITAIRES

regardent la publicité



font autre chose

zappent sur une autre chaîne

AVANT
APRÈS

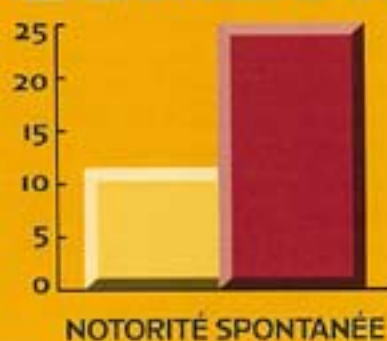
**ERA IMMOBILIER : PARRAINAGE DU FILM
DU DIMANCHE SOIR PENDANT 1 MOIS SUR FRANCE 2**



**VELOURS NOIR : PARRAINAGE DE
«ALLY Mc BEAL» SUR M6**



**MAXI : PARRAINAGE DE
«LES FEUX DE L'AMOUR» SUR TF1**



en avant par Hervé Labeille. « Dans un écran publicitaire, votre spot est noyé au milieu de nombreux autres, avec les risques de dilution voire de déformation de votre image. De plus, le spectateur perçoit votre information avec les a priori relatifs à un contexte purement publicitaire. En revanche, en associant une marque unique à un programme TV, on lui fait bénéficier de tout le capital sympathie lié à cette émission. »

Un monde à part !

Associer une enseigne à un programme est une chose, encore faut-il être sûr qu'il s'agit de la bonne cible et de la bonne image pour l'annonceur concerné. « L'entertainment est un univers qui n'a rien à voir avec celui de la publicité, et dont j'ai toujours été très proche. D'ailleurs, j'y ai également d'autres activités telles qu'un label musical ou une structure de production. Parce que je connais bien les personnes qui font la télé, je sais quel impact précis aura un animateur ou une émission. Même si quand je suis devant mon téléviseur je redeviens un spectateur comme tous les autres, ce qui me permet d'avoir une approche très concrète de chaque programme. »

Trois tickets d'entrée

Dès la création de son agence, Hervé Labeille a permis à ses clients d'accéder à une réelle reconnaissance au travers d'un mode de communication dont il était l'un des pionniers. Parmi ses premiers coups d'éclat, tout le monde se souvient de « Sacrée Soirée » et de son succès qui a rejailli sur ses marques « marraines ». Aujourd'hui, sa structure

demeure la première agence indépendante sur ce segment en France. Un atout supplémentaire pour éviter les conflits d'intérêts que pourraient par exemple rencontrer de gros annonceurs clients d'un groupe de communication traditionnel aux multiples facettes. Aujourd'hui, Hervé Labeille travaille de plus en plus pour le monde de la franchise dont la problématique en termes de budget et de notoriété correspond parfaitement à ce contexte. Franck Provost et Era Immobilier illustrent en effet parfaitement les opportunités qui sont proposées, et que l'on peut classer en trois types. Tout d'abord, la dotation dans un jeu TV représente le moyen le plus économique de voir sa marque passer à l'antenne, de valoriser ses produits et de profiter d'une création de trafic dans ses points de vente si l'on choisit l'option concours avec bulletins par exemple. Pour un budget environ deux fois supérieur, soit à partir de 300 000 euros, le parrainage d'émission grâce à un billboard de 6" ou 8" permet de bénéficier d'une forte présence à l'esprit, en étant proche des consommateurs et associé aux valeurs de l'émission. Enfin, la création d'un programme court reste certes la méthode la plus coûteuse avec des budgets d'environ 750 000 euros, mais elle permet de s'approprier complètement un territoire lié à l'univers de l'annonceur en racontant à chaque rendez-vous une histoire thématique. Alors, cela vous dirait de passer à la télé ?

FC

**LE BILLBOARD ERA IMMOBILIER : UN HABILLAGE
QUE DES MILLIONS DE TÉLÉSPECTATEURS ONT PU VOIR JANT LEUR FILM DU DIMANCHE SOIR.**



LES RÉSEAUX AU SERVICE DES RÉSEAUX !

Chargé de projet dédié au monde de la franchise, Fabien Porentu est le spécialiste des solutions de connectivité multisite développées pour les réseaux par Via Net.Works. Le principe est simple : l'intégralité des échanges informatiques entre siège, points de vente et employés nomades est centralisée de manière à bénéficier d'une efficacité et d'une sécurité optimales. Une source de tranquillité d'esprit et d'économies substantielles grâce à une prestation globale entièrement externalisée et forfaitisée...



Implantée en France depuis 1999, la société américaine Via Net.Works propose aussi bien aux PME qu'aux grands comptes des solutions packagées ou sur mesure dans le domaine de l'informatique, des télécoms et de l'internet. Dans le but de développer une offre spécialement adaptée aux contraintes techniques et financières des franchiseurs, elle a réalisé il y a quelque temps une enquête sur cet univers en constituant un panel de cent d'entre eux. Le résultat était sans appel puisque plus de 60 % de ceux-ci se trouvaient en situation "critique" pour leur d'équipement informatique et télécoms, et plus de 90 % en situation "insatisfaisante". Une raison évidente à cela : presque aucun d'entre eux ne maîtrise les différents paramètres ni intervenants.

Le propre de la franchise...

Communiquer en interne, faire connaître son offre produits et services, promouvoir ses méthodes de management, animer ses points de vente, véhiculer son image, contrôler son déploiement géographique... Tels sont indéniablement les besoins classiques de toute entreprise. Mais qu'est-ce qui caractérise le plus les besoins d'un réseau de franchise en termes d'échanges informatiques ? Certainement l'aspect multisite lié aux collaborateurs itinérants devant communiquer avec le siège, ou aux nombreux points de vente ayant besoin de se connecter à une base de données centrale. En fonction du matériel et des installations de chacun, les connexions peuvent donc s'envisager par une ligne téléphonique classique (RTC), Numéris (RNIS) ou haut débit (xDSL). L'offre Via Net.Works privilégiée pour les réseaux de franchise s'impose donc d'elle-même : l'interconnexion d'une plate-forme de collecte avec les différents sites de chaque réseau. Autrement dit, une solution

permettant de concentrer et de relier en un seul point tous les échanges, quel que soit leur type de provenance.

Le choix de la simplicité...

Au-delà d'une simple solution technique, les services associés à ce choix sont nombreux : accès aux données stockées dans le serveur central bien sûr, mais aussi sécurisation mutualisée des accès internet et des boîtes e-mail, remontée d'informations via un réseau privé... Tout ceci sans la moindre préoccupation technique puisque la plate-forme de collecte est hébergée à Courbevoie, près de Paris, dans l'un des centres de l'intégrateur Via Net.Works qui en assure la gestion et l'administration 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. De plus, le matériel utilisé par l'ensemble du réseau est fourni par Via Net.Works en prenant en compte ses différentes options d'évolution et vous garantit un réel suivi personnalisé. Une prestation globale clé en main, sous forme de guichet unique, qui se traduit simplement par un loyer mensuel correspondant au niveau de prestation fourni.

... et de l'économie !

La souplesse de gestion financière liée à des loyers déterminés à l'avance n'est pas le seul avantage d'ordre budgétaire. Il faut en effet y ajouter les économies découlant des budgets de télécommunications et réseaux maîtrisés grâce au regroupement des équipements dédiés, des ressources humaines techniques réduites grâce à l'externalisation des opérations auprès d'équipes expertes, de l'actualisation automatique des systèmes et des technologies mis en place, de la présence d'un interlocuteur unique garant de la fiabilité et de la permanence des services. La parfaite indépendance de Via Net.Works vis-à-vis des opérateurs lui permet de toujours offrir le meilleur rapport qualité/prix du marché et de répercuter automatiquement les évolutions les plus favorables des tarifs régulièrement négociés. A chacun son métier, non ?

FC

COMMENT FAITES-VOUS POUR... DÉVELOPPER DE L'EXTÉRIEUR ?



Pourquoi une externalisation de cette fonction habituellement intégrée au cœur-même de l'entreprise ?

Lorsque j'ai rencontré Jean-Claude Biguine au CEDRE, alors que nous n'étions encore que quelques adhérents, j'ai immédiatement été séduit par ce personnage aux apparences un peu iconoclastes dans la profession. Et quand nous avons parlé du développement de son réseau, c'est lui qui m'a mis le marché en main : recruter de nouveaux franchisés de manière complètement autonome, en étant rémunéré uniquement au résultat. Comme je croyais au potentiel de l'homme, de sa marque et du secteur d'activités, j'ai décidé de créer ma propre structure pour me lancer dans cette aventure.

Cela ne correspondait donc pas spécialement à vos habitudes ?

Pas du tout puisque j'occupais à l'époque cette fonction dans un contexte classique, salarié d'un grand groupe de coiffure. En revanche, j'avais 2 convictions très fortes. Je souhaitais exercer le métier de directeur de réseau, puisque j'avais repris mes études quelques années plus tôt afin d'obtenir un diplôme d'une école de commerce spécialisée dans cet univers. Et je me sentais la vocation d'un chef d'entreprise, notamment pour éviter de me limiter en terme d'opportunités et de revenus.

Comment vous êtes-vous structuré alors ?

L'ancien directeur du réseau Jean-Claude Biguine est devenu mon associé pour se consacrer au développement international. De mon côté, je me suis lancé à la recherche de candidats sur tout le territoire, ce qui pouvait ressembler à un exercice périlleux puisque je ne facturais ma prestation qu'à chaque signature. Puis nous avons

progressivement recruté de nouveaux profils pour nous assister dans notre mission dont l'objectif est l'ouverture de 25 à 30 points de vente chaque année.

Quand vous n'êtes pas directeur de réseau, quelles autres activités vous attirent ?

En tant qu'homme d'affaires, je reste toujours à l'affût des opportunités susceptibles de se présenter. Ce qui peut se traduire par des projets à monter entièrement ou par une prise de participation dans des entreprises existantes. Aujourd'hui, beaucoup de mes autres occupations convergent vers l'immobilier. Une activité qui peut englober la location, le conseil, la négociation ou la gestion de patrimoine.

Quant au fait d'être aussi franchisé, cela ne génère-t-il aucun conflit d'intérêts ?

Au contraire, c'est même un atout lorsque je rencontre de nouveaux candidats. Mon discours se trouve en effet crédibilisé par le fait que je connais bien leur quotidien et que j'ai moi-même choisi de franchir le pas... surtout si cela a pu s'effectuer avec un certain succès !

FC

A la tête du développement du réseau Jean-Claude Biguine depuis 1996, Laurent Gomendy n'a pas vraiment le statut habituel de ses homologues. Et ceci pour plus d'une raison. Tout d'abord, parce qu'il n'est pas salarié de l'enseigne pour laquelle il travaille.

Ensuite parce qu'il en est lui-même l'un des... franchisés !

Autant de particularités qui nous poussent aujourd'hui à lui poser la question appelée à devenir le principe récurrent de cette nouvelle rubrique : comment faites-vous ?



Epil Center Changement radical

Depuis son rachat par Franz Lallement, dirigeant de «La boîte à pizza», Epil Center connaît une véritable révolution. Sur le plan commercial tout d'abord, avec une nouvelle équipe de onze personnes ayant déjà signé 60 ouvertures dont 16 à 18 prévues d'ici à la fin de l'année. Sur le plan marketing ensuite, avec un nouveau positionnement reposant sur une restructuration globale. Qu'il s'agisse des fournisseurs, de l'offre ou de l'agencement des points de vente,



tout a été repensé. Les espaces seront désormais deux fois plus grands, avec une ambiance beaucoup plus douce et un confort maximal dès l'accueil : intimité favorisée par un principe de voiles et par des cabines plus spacieuses et mieux isolées, réglage individuel de la climatisation, de la luminosité, du volume musical ou d'un diffuseur d'odeur... En intégrant également une nouvelle génération de solariums et en misant sur une clientèle masculine plus importante, chaque centre devrait ouvrir avec un chiffre d'affaires prévisionnel deux fois supérieur à celui de l'ancien concept. Renforcée par la mise en place d'une offre exclusive alliant soins et nouveaux produits, ainsi que par un personnel plus qualifié, cette démarche doit donner le jour à un véritable principe de centre de beauté global, toujours à budget réduit et sans rendez-vous. Et pour matérialiser cette réelle métamorphose, une agence de communication planche d'ores et déjà sur une évolution du nom de l'enseigne en phase avec ce positionnement.

Physiominis France Changement de main

Jean-François Olgnon, fondateur de la franchise Physiominis vient de vendre sa société Medi ligne France à la société Physio Développement représentée par Monsieur Macaire. Jean-François Olgnon conserve Physiominis international, et Harold Montcourtois devient Directeur du développement pour la France.

Eldorauto A la conquête de l'Etoile !

Début septembre, un nouveau point de vente de l'enseigne a vu le jour avenue de la Grande Armée. Dirigé par Jean-Claude Becquaert, il propose sur trois étages nombre d'accessoires et de produits dérivés avec une très nette prédilection pour la compétition. Au printemps 2004, c'est dans la galerie «Point Show» des Champs-Élysées que s'ouvrira le prochain magasin. Disposant d'une superficie de 1 500 m², celui-ci sera clairement plus orienté grand public en ciblant badauds et touristes étrangers.

Mikit Rendez-vous sous les tropiques

Cet été, la convention nationale Mikit s'est distinguée en réunissant 200 franchisés et collaborateurs sous le soleil de Saint-Domingue. Au programme, remise des trophées et cadeaux récompensant la performance commerciale,



la fidélité à l'enseigne ou la connaissance de ses «fondamentaux». Pour son vingtième anniversaire, l'entreprise affiche de nombreux projets dont le développement à l'international.

Rapid'Flore Dites-le avec des fleurs

Avec ses 130 magasins, Rapid'Flore est leader dans son secteur. Créée à Rouen en Avril 1995 par Patrick Hautot et Benoît Rault, tous deux issus de la grande distribution, son concept de vente de fleurs allie prix discounts en libre service et qualité du produit. Bien ancrée dans l'hexagone avec des priorités de développement dans la région parisienne, l'est et le sud de la France, Rapid'Flore poursuit sur le pays dans toute ville de plus de 15.000 habitants. Afin de consolider ses résultats de l'an passé dont le chiffre d'affaires a atteint les 38 millions d'euros, l'équipe de développement et d'encadrement du réseau s'enrichit. L'enseigne vient de recruter Thierry Pimond en qualité de Directeur de réseau et Dominique Vialatte en tant que Directeur administratif et financier externalisé. Souhaitons leur la bienvenue chez Rapid'Flore !

Vog Toujours plus chic

Alors qu'il va fêter son 25^e anniversaire en 2004, le groupe Vog compte désormais 430 points de ventes répartis sur trois enseignes : Tchic, la coiffure à petit prix ; Vog Coiffure Beauté, concept développé autour du bien-être ; Claude Maxime, positionné très haut de gamme. Cette dernière marque vient d'ailleurs d'opter pour un relooking complet définitivement axé sur le luxe et le raffinement, en commençant par son salon de l'avenue George V.

Groupe Holder Bienvenue à Thierry Fourez

Après douze années passées au développement de l'enseigne Mc Donald's, Thierry Fourez rejoint le groupe Holder en tant que Directeur de la franchise France et international. Regroupant les enseignes Paul, Saint Preux et Ladurée, le groupe affiche ses ambitions d'ouverture vers l'extérieur en profitant ainsi d'une riche expérience appelée à être sollicitée dans de multiples contextes de marchés et de partenariats.



Visual

Croissance continue

Fidèle à sa stratégie de renforcement du réseau pour compenser les faiblesses liées à son statut originel de coopérative, Visual dispose désormais d'une vingtaine de points de ventes majeurs acquis grâce à la structure dédiée à cette activité. Celle-ci avait été constituée avec Natexis, filiale de la Banque Populaire, dans le but d'envisager des implantations dans des endroits



aujourd'hui des produits à la saveur inédite et aux vertus reconnues pour l'organisme. Autre nouveauté, un partenariat avec les Cafés Richard va déboucher sur une sélection de cafés aromatisés. Autant de suggestions originales avec lesquelles pourront compter les points de ventes prochainement ouverts en région parisienne, dans les grandes agglomérations françaises, mais aussi au Maroc, en Chine et au Portugal.

Nouvelles franchises

Parastar

Parastar se lance en franchise. Depuis 30 ans, Madame Duplany obtient de vrais résultats d'amincissement avec son procédé à base de paraffine. Un savoir-faire sérieux et approuvé permettra enfin à cette battante de passer au stade du "faire savoir".

Apache

Après des louvoisements dans l'environnement des "Start Up", Apache, 10 magasins, se lance en franchise. "Nous avons demandé à O. Gast de nous organiser notre ingénierie franchise" a annoncé la Directrice du développement Sylviane Quedeville (ex Habitat).

Carnet

La Révérence

"J'avais assisté au retour historique du Prince Royal d'Italie, Victor Emmanuel de Savoie, à Naples, en mars dernier. J'étais dans le carré d'honneur, dans la basilique Sainte-Marie-des-Anges à Rome, le 25 septembre dernier lors du mariage d'Emmanuel Philibert, Prince de Venise, avec l'actrice française Clotilde Courau. Mais ce qui m'a particulièrement impressionné c'est de voir, lors du dîner des happy fews, 300 personnes invitées au palais Ruspoli,

les plus grandes aristocrates romaines faire leur révérence devant Clotilde Courau en prononçant le mot "principessa" ! Voilà un vrai conte de fée moderne."

Olivier Gast



Pascal Denize

Monsieur Patrick Hautot nous a fait part du décès brutal de son bras droit et ami Pascal Denize le 29 juin dernier.

Pascal Denize avait ouvert une cinquantaine de magasins «Rapid'Flore». Fanatique de sport mécanique, il consacrait ses loisirs à la moto. C'est lors d'une course d'enduro, fauché par une crise cardiaque, qu'il a trouvé la mort. Olivier Gast et toute l'équipe de Franchise Manager adressent à sa veuve et ses 3 enfants leurs sincères condoléances.



Michèle Forgeard

Nous avons appris le décès de Michèle Forgeard.

Michèle Forgeard était connue et reconnue dans le monde de la franchise comme développeuse de réseau (Cuir Center) mais surtout comme consultant en franchise et associée du consultant Charles Seroude.

Nous l'avions bien connue, nous la respectons et l'aimions. Le monde de la franchise se souviendra.

Olivier Gast et toute l'équipe de Franchise Manager



adressent à son époux et sa fille leurs sincères condoléances.

financièrement inaccessibles à son réseau traditionnel de franchisés. Dans la même logique, son approvisionnement se renforce au travers de Visatoll, GIE constitué en partenariat avec l'enseigne Atoll.

Ada

L'affaire SIXT bis

Une révolte de deux franchisés contre leur franchiseur ADA ramène à la surface la fameuse jurisprudence allemande SIXT. La Cour de cassation allemande avait condamné le franchiseur SIXT à reverser au réseau de franchisés les commissions arrières (200 millions de francs). Nous avons déjà évoqué cette jurisprudence dans la Lettre Euro du 1^{er} trimestre 2000.

Café Muffin

Le goût et la ligne

Adaptant un concept initialement américain aux exigences diététiques françaises, Café Muffin enrichit son offre d'une gamme «Bien-être» permettant d'allier plaisir du goût et respect de la silhouette. Première en France à utiliser des farines de son et d'avoine dans la composition de ses muffins, l'enseigne propose

Illusions d'éthique : nouveaux avatars

« Faites ce que je dis ; ne faites pas ce que je fais » : telle est la devise à laquelle semble avoir désormais succombé la société Phildar, cette « vieille dame de la franchise » qui, dans la décennie 90, avait mené avec succès et jusque devant la Cour de cassation la bataille pour la reconnaissance de la validité des clauses d'approvisionnement exclusif dans les contrats de franchise.

Le temps est passé et la société Phildar (pourtant l'un des plus anciens membres de la Fédération Française de la Franchise) s'est passablement éloignée des principes posés par la loi Doubin, principes dont elle se devrait pourtant d'être farouchement respectueuse voire de donner l'exemple.

Ainsi, c'est pour non respect de la loi Doubin que la société Phildar vient coup sur coup d'être (lourdement) condamnée par la Cour d'appel de Douai (83.695 € dans la première espèce à titre de dommages-intérêts pour surestimation du chiffre prévisionnel et 130.000 € dans la seconde espèce au titre du remboursement des droits d'entrée et des pertes d'exploitation).

Dans le premier arrêt en date du 13 mars 2003, la société Phildar se voit condamner pour avoir fait signer un contrat de franchise sur la base de comptes d'exploitation prévisionnels et d'études de faisabilité qui « n'étaient pas réalistes ou réalisés avec une prudence suffisante au regard des dispositions de la loi Doubin et de son décret d'application eu égard à l'ampleur considérable de l'erreur constatée (voisine de 50 %) et eu égard par ailleurs à la situation économique de

l'entreprise qui, dans le compte-rendu de la société 1997 notait, après des années difficiles matérialisées par des chiffres d'affaires en régression, un résultat économique déficitaire, un produit leader – le fil à tricoter – en grave déclin (et) un doute même quant à la pérennité de l'entreprise ».

Pire et dans la seconde espèce ayant conduit à un arrêt en date du 3 juillet 2003, la Cour d'appel de Douai a relevé à l'encontre de la société Phildar qu'« en annonçant de manière affirmative et sans précaution de langage à une personne sans expérience du commerce que le chiffre d'affaires de l'implantation commerciale envisagée était, pour les magasins Phildar, de 1 % du trafic du centre (commercial), soit 1,4 MF et que le seuil de rentabilité était de 1 MF, la société Phildar a communiqué une information dont elle ne démontre pas la réalité ».

La Cour d'appel de Douai a ajouté que : « Cette affirmation, énoncée comme une hypothèse basse dès les premiers contacts et confirmée par le document précontractuel de renseignement, a laissé croire à (la candidate à la franchise) que la situation particulière du magasin à créer dans le centre commercial

de Brive garantissait une activité de bon niveau avec une marge de manœuvre suffisante pour que la rentabilité soit assurée, même pour une débutante dans ce domaine. Cette affirmation non établie a trompé le jugement de Madame Chanel. Elle est constitutive d'une manœuvre dolosive qui a vicié le consentement de Madame Chanel lors de la formation du contrat qui sera donc annulé ».

La société Phildar était-elle mal conseillée ou s'est-elle affranchie des règles déontologiques de la Fédération Française de la Franchise (dont elle est non seulement adhérente mais aussi membre du Conseil d'Administration) ? Ou les deux ?...

Quoiqu'il en soit, on redira que, sauf à se condamner elle-même, la franchise ne doit pas être un « miroir aux alouettes » ou un « gobe-mouches » mais un système où le futur franchisé, dûment éclairé, trouvera son compte et les moyens de son développement.

Pour s'être affranchie de cette obligation élémentaire de transparence et de bonne foi, la société Phildar n'a pas rendu service au système qu'elle prétend servir.

A LIRE

Vient de paraître

Un ouvrage allemand, en mémoire de l'avocat Walther Skaupy, avocat spécialiste de la Franchise. Ce « mélange » réunit de nombreux articles sous la signature des plus grands avocats mondiaux de la Franchise.

Ouvrages

« Le guide pratique de la Loi Doubin » - Editions Gast
« La Master Franchise » - Editions Gast
« Le nouveau régime européen d'exemption des accords de Franchise » - Editions Gast
« La Franchise commerciale » Gérard Delteil
Collection Que sais-je

Indépendance du franchisé et requalification du contrat de franchise

Faut-il le rappeler ? L'indépendance du franchisé est un point essentiel des contrats de franchise, sur lequel les tribunaux portent un regard de plus en plus rigoureux. Ainsi, les juges sanctionnent fermement les franchiseurs indécents et déloyaux qui dissimulent, sous le masque de la franchise, des rapports de subordination caractérisant les contrats de travail. Mais l'application, par certains tribunaux, du droit du travail même en l'absence de tels liens de subordination, laisse plus perplexe...



Contrat de réitération conclu entre deux entreprises indépendantes, le contrat de franchise a pour finalité de mettre en œuvre des techniques commerciales et marketing préalablement expérimentées par le franchiseur comme étant les plus fiables et les plus performantes pour vendre les produits ou fournir les services objets de la franchise. Le franchisé ne peut tirer pleinement profit de la franchise que s'il l'applique parfaitement. Son intérêt réside donc dans la faculté pour le franchiseur de vérifier la réitération du savoir-faire. Il en résulte par conséquent une discipline opérationnelle stricte, un encadrement de l'autonomie commerciale du franchisé. Cet encadrement se voit lui-même limité par la jurisprudence :

malgré l'assistance permanente du franchiseur et les contrôles de ce dernier sur l'application du concept développé en franchise, le franchisé doit demeurer une entreprise indépendante. Or, il peut arriver que le contrat de franchise serve de camouflage à un contrat de travail de la part d'un employeur malhonnête, afin de lui éviter de supporter les contraintes du droit du travail et le poids des charges sociales. Dans cette situation, les "franchisés" victimes de cette indécence peuvent demander en justice que soit requalifier leur contrat, en vue de bénéficier des dispositions protectrices du droit du travail. Les juges, en procédant à une appréciation globale de la relation contractuelle, cherchent à déterminer si l'intéressé est soumis à un lien de subordination (Cass. soc., 6 janvier 1999).

Mais, sous l'influence d'une partie de la doctrine, qui voit dans les contrats de franchise des contrats de dépendance économique, plaçant le franchisé dans une situation de faiblesse et de déséquilibre, la Cour de cassation a franchi un pas de plus dans l'application du droit du travail à ce type de conventions, avec trois arrêts du 4 décembre 2001. Ainsi, par principe, même en l'absence

d'un lien de subordination, le droit du travail trouve à s'appliquer si l'exercice de l'activité de l'intéressé répond aux conditions prévues par l'article L.781-1, 2° du Code du travail. Or, du fait de la souplesse des conditions de sa mise en œuvre, l'article L.781-1, 2° représente une véritable épée de Damoclès pour les franchiseurs, s'il se voyait appliqué de manière extensive aux contrats de franchise. Ainsi, certaines Cour d'appel ont déjà fait application de ces dispositions pour tenter de rééquilibrer des contrats de distribution, et notamment de concession exclusive. Jusqu'à présent, la Cour de cassation a fermement condamné cette solution (Cass. com., 6 mai 2002, Fiat). Toutefois, l'audience croissante de certaines théories doctrinales, rassemblées sous le nom de "solidarisme contractuel" devant les tribunaux pourrait conduire à un revirement de la jurisprudence de la Cour de cassation. C'est pourquoi plus que jamais doivent être respectées les obligations contractuelles de chacun et l'autonomie des franchisés dans la gestion quotidienne de leur unité.

Julien Ropars
Juriste

LES ADRESSES DE LA RÉDACTION

Asterop
01 55 62 25 00
www.asterop.com

Body One
0 890 71 00 34
www.bodyone.fr

Buffalo Grill
01 60 82 54 00
www.buffalo-grill.fr

Café Muffin
01 42 60 10 63
www.cafemuffin.fr

Eldorauto
01 53 64 90 01
www.eldorauto.fr

Epil Center
05 61 00 12 50

Fidelo
00377 93 25 54 51
www.fidelo.fr

Fruits et Passion
01 56 43 65 65
www.fruits-passion.fr

HL & Associés
01 47 55 00 37
www.labelle.fr

Jean-Claude Digne Développement
01 53 67 81 79

Groupe Holder
03 20 78 32 32

Mikit
www.mikit.fr

Monceau Fleurs
01 56 43 72 72
www.moncaufleurs.com

National / Citer
01 44 38 03 40
www.citer.fr

Noobé
03 20 71 49 49
www.noobe.fr

Physiomine
01 58 18 38 00
www.physiomine.com

Rapid'Flora
02 35 08 91 97
www.rapidflora.com

Sagam
01 43 57 44 55

Vie Net works
01 49 04 25 00
www.vienetworks.fr

Visual
03 80 78 45 00
www.visual.fr

Vog Coiffure Beauté
01 44 59 37 37
www.vog.fr