

FRANCHISES ET RÉSEAUX

GUIDE RÉUSSIR

LE GROUPE ZANNIER
CÈDE L'USINE PORON

L'an dernier, le groupe Z de Roger Zannier devenait leader européen du vêtement pour enfants, par l'acquisition du groupe Poron (marque Absorba) et de ses usines situées près de Troyes. Ce sont ces usines qui vont finalement être cédées prochainement. En effet, le groupe Z (qui compte les marques Z, Kickers, Floriane et Babar) n'a pas enregistré des résultats financiers comparables à ses performances commerciales (notamment celles qui sont réalisées par le réseau franchisé) : le chiffre d'affaires consolidé, hors Poron, s'établit à 1,4 milliard de francs et le résultat net à 70 millions de francs. Ce dernier, selon notre confrère *Les Echos*, serait ramené à 30 ou 40 millions de francs si l'on ajoutait Poron. En 1992, Roger Zannier pense cependant réaliser un chiffre d'affaires consolidé de 2 milliards de francs, pour un résultat net de plus de 80 millions.

UN GUIDE POUR LES
FUTURS FRANCHISÉS

A l'occasion du salon qui se tiendra du 20 au 23 mars à Paris, *Défis* publie *Franchise 92*, un numéro hors-série à destination des futurs franchisés et de tous les professionnels du secteur. Quelles questions doit-on se poser avant d'entrer en franchise ? Comment sélectionner le franchiseur idéal, vérifier les clauses du contrat et financer son investissement ? Secteur par secteur, quelles sont les chaînes à contacter ? Pour ré-

pondre. Toutes les réponses s'appuient sur une enquête menée auprès des franchisés, des franchiseurs et de nombreux experts.

AVIS IMMOBILIER DÉPOSE
SON BILAN

Le réseau Avis Immobilier, qui compte 120 franchisés (recrutés parmi des non professionnels), a dû déposer le bilan en février dernier. Ces derniers mois, plusieurs affiliés se plaignaient de leurs relations avec les dirigeants d'Avis (voir *Défis* n°87), réclamations rendues plus virulentes par leurs difficultés financières (dues à la stagnation du marché). Selon Louis Bourdet, directeur du développement de la chaîne, plusieurs raisons expliquent la défaillance d'Avis : « Nos meilleurs cadres, devenus franchisés, ont quitté le siège et les succursales ; de plus, nous avons sans doute manqué de vigilance dans la gestion de nos succursales, qui ont subi les effets de la récession ; enfin, la banque nous a coupé les vivres sans raison majeure ! » Quoiqu'il en soit, le tribunal de commerce se prononcera dans les semaines qui viennent sur l'avenir du fran-

chiseur. Inévitablement, certaines succursales vont disparaître. Pour le reste, il y a, selon Louis Bourdet, deux solutions : soit la société est mise en redressement judiciaire, soit elle est reprise. Cette dernière hypothèse aurait pour avantage d'apporter de nouvelles ressources financières à l'entreprise. En attendant, pour les franchisés Avis Immobilier comme pour ceux qui viennent de signer (et sont sur le point d'ouvrir leur agence !), la situation est peu motivante...

UN NOUVEAU MODE
DE FINANCEMENT DES
FRANCHISÉS ?

La Fédération française de la franchise réfléchit à une nouvelle façon de financer les investissements des futurs franchisés. Il s'agirait, pour le franchiseur, d'acquiescer ou de créer un fonds de commerce, qui serait confié au franchisé en location-gérance. C'est d'ailleurs le principe appliqué par McDonald's. Selon Yves Marot, professeur de Droit de la franchise, plusieurs dispositions juridiques semblent faire obstacle à un tel système : la loi du 20 mars 1956 fait obliga-

tion au bailleur d'avoir exploité le fonds deux années auparavant, à moins qu'il n'y ait aucune intention spéculative ; de plus, si le contrat de location-gérance était déclaré nul par le tribunal, le franchisé ne serait plus tenu par les obligations du contrat de franchise... Pour Yves Marot, les franchiseurs doivent donc, pour le moment, être très prudents.

NAISSANCE D'UN CLUB
DES DIRECTEURS
DE RÉSEAUX

Les directeurs de la communication, les chasseurs de têtes et les directeurs financiers avaient leurs clubs, pas les responsables des chaînes. Qu'il s'agisse de franchise, de concession ou de succursalisme, ils ont pourtant en commun la responsabilité d'animer des réseaux commerciaux. Un certain nombre d'entre eux ont donc créé le Cedre (Club européen des directeurs de réseaux), dont la vocation est d'échanger des informations et des réflexions sur leur métier. Pour cela, les membres du Cedre se réunissent tous les deux mois autour d'un dîner. Ils commentent à s'échanger de précieuses informations sur leurs partenaires en région : banquiers, juristes, agents immobiliers... Enfin, comme l'explique Claude-Michel Perseil (As du Placard), « le Cedre pourra jouer un rôle d'information en amont : beaucoup de franchisés, de succursalistes ou de concessionnaires ne s'imaginaient pas, avant d'entrer dans la chaîne, qu'ils allaient vivre l'expérience qu'ils vivent ! »

LAURENT GUEZ

LE NOUVEL ESSOR
DU "HARD DISCOUNT"

La crise profite toujours à ceux qui s'adaptent vite. Le développement des magasins "hard discount", c'est-à-dire très bon marché, en fournit un bon exemple. En 1991, selon le magazine spécialisé *LSA*, une centaine de magasins de ce type sont apparus en France, soit une augmentation du parc de 50% ! Derrière le leader français Erteco, filiale de Carrefour (enseignes Ed L'épicier et Europa Discount), on trouve les magasins Le Mutant, une chaîne franchisée, Leader Price

(ancienne marque distributeur de Franprix, devenue enseigne à part entière) ainsi que CDM, enseigne testée actuellement par Intermarché. Cette nouvelle génération de magasins présente la particularité d'être conçue de façon très "minimaliste" : pas de lecteur optique à la caisse, pas de mobilier de présentation, d'éléments de décor, et surtout très peu de références. Le client est seulement motivé par les prix, et le propriétaire par la rentabilité...