

Sélection

Un mariage de raison

Méfiez-vous des beaux parleurs, demandez des preuves ! Dans le choix d'une enseigne, l'aspirant franchisé doit être aussi exigeant que son futur partenaire franchiseur.

Par **Sabine Germain**

Ne vous emballez pas ! » : Charlotte Bellet, avocate associée au sein du cabinet Thréard, Bourgeon, Méresse et Associés, spécialisée dans la défense des franchisés, est effarée par le nombre d'aspirants à la franchise prêts à boire les paroles de leur futur partenaire franchiseur sans jamais les remettre en question. « Comme s'ils avaient envie de se convaincre qu'ils ont fait le bon choix », observe-t-elle.

Sélectionner une enseigne doit être une démarche réfléchie et raisonnée. Et se fonder sur des éléments objectifs : la pertinence du concept, la cohérence de son business model, son avantage concurrentiel, sa réussite avérée à travers des unités pilotes, la comparaison entre l'investissement requis et le chiffre d'affaires espéré, la rentabilité escomptée... « Certes, les affinités électives entre les futurs partenaires – franchisé-franchiseur – ont naturellement leur place dans ce choix, car la franchise est avant tout une histoire d'hommes », observe Patrick Leconte, PDG de TTI Success Insights, qui a développé une solution d'évaluation et de recrutement des franchisés. Il est, en effet, primordial de se sentir en confiance avec les dirigeants d'un réseau que l'on va intégrer pour cinq ou

sept ans. Selon le consultant, la signature d'un contrat de franchise est une forme de recrutement réciproque : du franchisé par l'enseigne, mais aussi de l'enseigne par le franchisé.

Le mot « recrutement » est d'ailleurs ambigu, car il renvoie au salariat. Or, la relation de franchise est un engagement contractuel entre deux entrepreneurs indépendants, entre lesquels il ne saurait y avoir de lien de subordination – ce qui, en droit français, définit le salariat. Vis-à-vis de son futur franchiseur, le candidat (surtout s'il n'a eu qu'une expérience de salarié) ne doit surtout pas se mettre dans la position de quelqu'un qui cherche un emploi, mais dans celle d'un chef d'entreprise, et d'un investisseur, en quête d'un partenaire pour prospérer ensemble. Il doit donc légitimement se demander : « suis-je prêt à risquer mon argent dans cette affaire ? » En ce sens, c'est aussi au futur franchisé de « recruter » son franchiseur.

La moindre zone d'ombre est rédhibitoire

Sans aller jusqu'à dire, comme Groucho Marx, que vous ne voudriez pas « adhérer à un club qui vous accepte comme membre », vous avez tout intérêt à vous méfier d'une enseigne qui validerait trop facilement votre candidature. « Certains réseaux, dont

l'exploitation n'est pas viable financièrement, sont engagés dans une véritable fuite en avant, prévient Charlotte Bellet. S'ils recrutent des franchisés, c'est avant tout pour encaisser les redevances d'entrée... »

Quand un candidat à la franchise discute avec le responsable d'une enseigne, il ne doit pas seulement le convaincre qu'il a le bon profil, c'est-à-dire l'expérience, les compétences commerciales et managériales, les qualités humaines et la capacité de financement requises. Il doit aussi lui demander d'apporter les preuves de la réussite de son concept dans différents emplacements (chiffres d'affaires et taux de rentabilité moyens à l'appui), de la réalité de son savoir-faire, des moyens dont dispose la tête de réseau pour former et accompagner les franchisés... : autant de demandes de précisions légitimes afin de compléter les éléments contenus dans le Document d'information précontractuelle (DIP), que le franchiseur doit obligatoirement remettre au candidat au moins vingt jours avant la signature du contrat (voir page 68).

La moindre zone d'ombre est rédhibitoire : il est nécessaire de connaître le nombre d'ouvertures et de fermetures des points de vente au cours des dernières années, et les raisons pour lesquelles des franchisés ont ●●

❖ quitté l'enseigne. Il est tout aussi indispensable de rencontrer et d'échanger avec plusieurs franchisés installés sur une zone de chalandise similaire à celle que vous visez, et pas seulement ceux que vous recommande le franchiseur. « Vous devez demander les coordonnées de chacun des franchisés en activité pour pouvoir contacter ceux que vous voulez », conseille Laurent Delafontaine, fondateur et associé du cabinet Axe Réseaux.

Valider les promesses de l'enseigne

Directeur du réseau de franchise de la Générale d'optique (groupe Grand-Vision), Thierry Lucasson se montre attentif aux doutes et aux interrogations des candidats à la franchise qu'il reçoit : « Au début du processus de sélection, ils posent toujours beaucoup de questions sur notre stratégie de développement, le taux de marge, les outils de gestion. A la fin du processus, 50 % des candidats sélectionnés connaissent tellement bien l'enseigne qu'ils n'ont plus trop de doutes. Nous nous efforçons d'être à l'écoute des interrogations de l'autre moitié, afin de vraiment répondre à toutes les questions. » Julien Moineau, le PDG d'Axeo Services, réseau de 165 agences de services à la personne à travers la France, s'attache lui aussi à démontrer aux candidats la pertinence de son concept : « Dans une activité de services, c'est une notion absolument essentielle. Et c'est le fondement de notre contrat de franchise. » Avec parfois des arguments de poids : l'enseigne proposant une gamme très vaste de services (ménage, garde d'enfant, prise en charge des personnes dépendantes, bricolage, entretien des piscines, etc.), son manuel de procédures est particulièrement volumineux, « l'équivalent de deux cartons de déménagement ! »

Pour valider les promesses de l'enseigne, les candidats doivent s'atteler à un véritable travail d'investigation : rencontrer des franchisés du réseau, des avocats, des experts-comptables, des conseils en création d'entreprise... Et discuter avec plusieurs franchises opérant dans le secteur qui les intéresse, de façon à former leur décision en toute lucidité. Une fois le contrat signé, il sera trop tard. ●

TÉMOIGNAGE

ISABELLE VENZAL,
franchisée **PresseTaux,**
à Poissy (78).



« J'ai refait le business plan pour m'assurer que le concept pouvait être dupliqué en région parisienne »

Titulaire d'un DESS en droit des affaires et fiscalité, Isabelle Venzal a été conseillère en défiscalisation pendant treize ans. « Après avoir beaucoup développé ce département dans un cabinet, j'ai eu envie de créer ma propre affaire, explique-t-elle. Mais je n'avais pas envie de me lancer seule. » Compte tenu de son parcours professionnel et des perspectives du marché, elle pense très vite au courtage en crédit : « J'ai été séduite par PresseTaux car il s'agit d'un réseau jeune (20 agences), dont le côté convivial me convient mieux que la culture plus industrielle des plus grands réseaux. Et puis, j'ai beaucoup apprécié la personnalité du fondateur, le côté chaleureux des gens du Nord ! » - Sébastien Masure, dirigeant du réseau à Valenciennes. Essentiel pour elle, le contact humain n'a évidemment pas suffi à convaincre Isabelle Venzal : « J'ai refait tout le business plan

pour m'assurer que le concept, qui fonctionne bien dans le Nord, peut être dupliqué de façon identique en région parisienne, où la situation économique est différente et la concurrence plus forte. » Juriste de formation, elle a aussi fait relire et valider le contrat de franchise par son mari avocat. Ce qui ne l'a pas empêché de poser beaucoup de questions au franchiseur, « parce que c'est dans ma nature », ainsi qu'aux franchisés qu'elle a été amenée à côtoyer : « Avant de signer, j'ai passé une journée de découverte chez le franchisé de Valenciennes. Ensuite, durant mes deux mois de formation, j'ai été constamment guidée par le franchiseur et mes collègues franchisés pour rencontrer les banquiers partenaires et développer mon réseau d'apporteurs d'affaires et de prospects. » Ce qui a largement contribué à la convaincre. ● **S.G.**



L'union est un combat

La relation de franchise est faite de droits et de devoirs réciproques. Le franchiseur doit faire bénéficier son franchisé d'un savoir-faire éprouvé, d'une marque convenablement protégée et de la notoriété de son enseigne. Il doit le former, puis lui apporter une assistance durant toute la durée du contrat, par le biais de l'animateur du réseau, de sessions de formation continue et de réunions. En contrepartie, le franchisé s'engage contractuellement à ne pas divulguer le savoir-faire du réseau et à respecter le concept en suivant à la lettre les recommandations de l'enseigne (aménagement du point de vente, gamme offerte, méthodes commerciales, respect de la réglementation...). Il doit également faire remonter au siège certaines informations sur son activité. Et, bien sûr, payer scrupuleusement les marchandises fournies et les redevances d'enseigne.

Dans la franchise, il existe des envois remarquables, mais aussi des trous d'air et des zones de turbulences. Pour les traverser le mieux possible, autant se doter d'un kit de survie. Explications.

Par Myriam Greuter et Christophe Duthell

Dans un monde idéal, chacun remplirait ses obligations et les affaires des uns et des autres prospéreraient joyeusement... Las, il arrive que des franchisés voire des réseaux entiers menacent de plonger. Il est possible de traverser ces périodes de tempête. A condition de réagir comme il convient.

Savoir anticiper une fin de contrat

Après trois ans de croissance quasi atone, pas de doute, le business souffre. « Certaines enseignes ont su adapter

leur concept à la conjoncture », se félicite Martin Le Pechon, avocat spécialisé dans la défense des franchiseurs. Mais si tel n'est pas le cas, proposez d'instaurer des commissions de travail avec d'autres franchisés pour améliorer l'offre, le marketing, la publicité... « Si nécessaire, négociez une baisse temporaire des redevances afin d'accroître votre budget pour la publicité locale, suggère aussi M^e Charlotte Bellet du cabinet TBM, qui défend les franchisés. Soyez encore plus méticuleux dans votre gestion. Et si vraiment le concept

n'a plus d'avenir, rapprochez-vous du franchiseur afin de trouver un repreneur avant d'accumuler trop de pertes.»

« Avec la crise, on voit périr des villes entières, notamment celles de moins de 50 000 habitants, observe de son côté le bâtonnier Jean-Marie Leloup. Si votre zone est sinistrée et si un déménagement s'avère trop coûteux, limitez les pertes en négociant une fin anticipée du contrat, recommandez-le. Si le franchiseur refuse, demandez au président du tribunal de commerce la nomination d'un mandataire ad hoc, qui vous aidera à négocier avec vos créanciers. »

« La crise n'épargne pas les enseignes historiques comme celles du Groupe Flo (Bistro Romain, Hippopotamus, Tablapizza et La Taverne de Maître Kanter), victimes d'erreurs de stratégie et d'une forte baisse de la fréquentation », admet Gilles Baumann, directeur du développement. Au moins deux de ces enseignes devraient bientôt sortir du groupe. Non sans concertations préalables, heureusement. Les franchisés Bistro Romain pourront continuer en solo ou essayer de changer d'enseigne (Hippopotamus ou Tablapizza), tandis que les franchisés de La Taverne de Maître Kanter devraient poursuivre leur activité, mais sous une simple licence de marque.

La situation risque d'être plus compliquée pour les dix franchisés de l'enseigne tex mex El Rancho. La société, qui inclut, en effet, une centrale d'achats, s'est placée en procédure de sauvegarde fin 2014. Le souci pour les franchisés ? « La tête de réseau avait négocié des conditions avantageuses avec les fournisseurs, explique le PDG Laurent Caraux. Ceux-ci risquent maintenant de se montrer plus regardants s'ils sont contactés individuellement par chacun des franchisés. »

« D'une façon plus générale, en matière d'approvisionnement des points de vente (voir l'encadré page 91), les problèmes de qualité ou de quantité touchant les livraisons sont parfois si graves qu'ils rendent, en termes juridiques, le contrat d'exécution impossible, explique l'avocate M^e Bellet. Dans ce cas, consultez alors un avocat spécialisé pour obtenir la résiliation du contrat aux torts du franchiseur ».

FUYEZ LES CONCEPTS BANCALS !

Méfiez-vous des réseaux qui promettent monts et merveilles en échange d'un très petit droit d'entrée. Il vous en coûtera par exemple « seulement » 6 000 euros pour prendre une licence de marque d'un des concepts Alésia Minceur, et espérer une rentabilité « de 2 000 à 5 000 euros par mois », proclame le site du groupe sous le nom de domaine Conceptrentable.com (sic !) « Si vous voulez mon avis, c'est une coquille vide », dénonce l'un des anciens partenaires de Radical'Epil, l'une des enseignes d'Alésia Minceur, spécialisée dans l'épilation par lumière pulsée. « La plupart des concepts sont bancals, je n'ai pas le souvenir de la moindre formation », ajoute cet ancien. « Les adhérents bénéficient d'une formation technique dispensée par le fournisseur des appareils, puis d'une formation commerciale de cinq jours », se défend

Claude Rodriguez, fondateur d'Alésia Minceur, qui met en avant des réussites (comme à Nantes, à Tours ou au Chesnay). Reste qu'on ne compte plus ses anciens partenaires, qui ont souvent souscrit plusieurs licences et n'ont plus du tout le sourire, tant les liquidations sont nombreuses, notamment à Agen, Angers, Bruz (35), Montreuil-sous-Bois (93) ou Paris... Pis, certains concepts peuvent se révéler illégaux, comme l'usage des techniques de massage palper-rouler (type Cellu M6, utilisé chez CelluChic). Plusieurs esthéticiennes pratiquant l'épilation par lumière pulsée ont été récemment condamnées pour exercice illégal de la médecine, à Lorient, Bourg-en-Bresse (01), Orléans... Et la justice semble tomber de plus en plus sévèrement sur le poil des récalcitrants. « Si le concept est illégal, il faut cesser immédiatement l'activité, avertit Me Bellet, puis demander la nullité du contrat et le remboursement de toutes les sommes versées. » ● **C.D.-M.G.**

Et le remboursement des sommes investies plus, éventuellement, des dommages et intérêts. « Vous pourrez ensuite rejoindre un réseau concurrent ou bien poursuivre l'activité en solo », conclut M^e Le Pechon.

Gérer la concurrence des ventes en ligne

Pour M^e Bellet, le e-commerce (voir pages 72) pose problème au sein des réseaux. Dans la téléphonie, et surtout dans le prêt-à-porter, le contrat, entre partenaires, tourne parfois à la rivalité : « Les clients viennent se renseigner et essayer les produits en magasin, puis achètent en ligne, sur le site de l'enseigne. Le problème, c'est la répartition des bénéfices, explique M^e Olga Zakharova-Renaud, du cabinet TBM. La meilleure solution pour le franchisé consiste à prélever l'article sur son stock pour le vendre au client qui l'a commandé sur le site de l'enseigne, comme cela se fait chez les champions

du web-to-store (Fnac, Darty, Promod...). » Le prix est fixé par le franchisé et une commission est versée au franchiseur qui a apporté l'affaire via Internet. Le trafic augmente ainsi dans les unités franchisées, nourrissant l'espoir de ventes additionnelles. « Mais lorsque les promotions et les cadeaux offerts en ligne par le franchiseur remettent en cause l'équilibre économique de la franchise, cela constitue une faute irréparable de l'enseigne, expose M^e Bellet. Le franchisé peut alors agir en justice pour que le contrat soit résilié aux torts du franchiseur. » ●●●

EXPERTISE

JEAN-MARIE LELOUP

**AVOCAT,
CABINET LELOUP**

« Si votre zone est sinistrée et si un déménagement s'avère trop coûteux, limitez les pertes en négociant une fin anticipée du contrat. »



SURMONTER SES PROPRES DIFFICULTÉS

Avant d'accuser le franchiseur ou la crise, il est indispensable de prendre du recul et de chercher lucidement les causes des mauvais résultats de sa franchise afin d'y remédier. Consultez votre expert-comptable et interrogez impérativement les autres franchisés pour savoir s'ils rencontrent les mêmes difficultés. Un très grand nombre de défaillances sont dues à des problèmes individuels.

■ Un souci personnel

Une grave maladie, un deuil, une séparation peuvent être fatals à l'entreprise. À défaut d'avoir souscrit une assurance « homme clé » permettant de couvrir les charges de l'affaire durant votre absence, faites-vous remplacer par un proche de confiance (ou par un gérant salarié, si vous en avez les moyens). Demandez de l'aide à la tête de réseau, qui pourra peut-être dépêcher une personne ou alléger un temps vos redevances. Si rien n'y fait, entendez-vous avec le franchiseur pour trouver rapidement un repreneur.

■ Un mauvais emplacement

Exploité au mauvais endroit, même un très bon concept périclité. Si un déménagement est

financièrement supportable, discutez avec le franchiseur pour déplacer l'activité (le contrat de franchise vous lie en effet à une adresse précise).

■ Des travaux

Un chantier tout près, et votre affaire, même bien située, peut s'écrouler. « La procédure est longue, mais il est alors possible d'engager des actions aux fins d'indemnités contre le responsable des troubles », révèle l'avocat Rémi de Balmann, du cabinet D, M & D Avocats.

■ Un mauvais casting

« Le franchisé est seul responsable de sa gestion, de sa démarche commerciale, de son management », rappelle M^e de Balmann. Or, tout le monde ne réunit pas toutes ces compétences. En cas de carences, relisez le manuel opératoire et sollicitez les conseils de l'animateur et des autres franchisés. Formez-vous et/ou envoyez vos salariés en formation. Si cela ne suffit pas, trouvez un associé pour pallier vos lacunes. Ou demandez un arbitrage : un tiers neutre estimera votre part de responsabilité et celle du franchiseur. Si les résultats de votre unité restent inquiétants, allez au tribunal de commerce pour que soit nommé un mandataire. ●

C.D.-M.G.

●●● Autre problème récurrent : certains réseaux se développent à marche forcée, en allouant à leurs franchisés des territoires trop restreints (voir page 72). C'est notamment le cas dans les services à la personne et le bâtiment. « Si la zone d'exclusivité était d'emblée trop petite pour faire face aux charges, le franchisé peut demander en justice la nullité du contrat pour vice du consentement, détaille M^e Bellet. La zone peut aussi être brutalement réduite lors du renouvellement du contrat. Il reste alors une solution : quittez le réseau en faisant racheter votre territoire par le franchisé limitrophe. »

Pris d'une folie des grandeurs, certains concepts, jusqu'ici rentables, ont aussi échoué dans de nouveaux formats de

magasins trop grands, à l'instar de Phil-dar ou encore Mezzo di Pasta. « Souci : le franchisé ne peut pas s'opposer à l'évolution du concept, prévient l'avocate. Il faut cependant exiger un prévisionnel qui confirme que le changement sera bénéfique. Si finalement ce n'est pas le cas, tâchez de revendre le fonds de commerce au franchiseur ou à un repreneur. »

Chaque année, des unités franchisées déclinent, plombées par l'insuffisance de l'avantage

concurrentiel promis par le franchiseur. Une partie des membres du réseau Les P'tites Empreintes (société Ageco) ont ainsi remis au grenier le matériel qu'ils devaient utiliser pour mouler des milliers de pieds de nouveau-nés dans les maternités. Telle cette franchisée d'une ville intermédiaire qui regrette un retour sur investissement quasi nul, ou cette autre responsable qui dit avoir cédé son affaire à vil prix et déplore la concurrence des kits d'empreintes à faire soi-même, une absence d'assistance et des prévisionnels fantaisistes.

Véronique Oudar Mouton, à la tête de l'enseigne, incrimine, pour sa part, la difficulté croissante à obtenir des contrats de partenariat durables avec les maternités. L'enseigne négocie en effet des droits de visite dans ces établissements avant d'aller proposer – pour 46 euros minimum – des empreintes aux jeunes parents. Or, les maternités sont devenues, selon elle, plus frileuses du fait de leurs règles d'hygiène et de sécurité. « En cas de reproches sur le savoir-faire et l'assistance, montez une association de franchisés et suggérez des améliorations. Si le franchiseur ne s'amende pas, proposez alors de lui payer seulement la redevance de marque – soit environ la moitié des royalties standards », suggère M^e Bellet. Ce qui revient à passer en licence de marque. « En dernier recours, vous pouvez soulever en justice une exception d'inexécution, afin de payer moins voire plus aucune redevance puisque, de son côté, le franchiseur n'exécute pas sa propre obligation, à savoir fournir une contrepartie au droit d'entrée et aux royalties. » ●●●

EXPERTISE

CHARLOTTE BELLET

CABINET TBM

« En cas de reproches sur le savoir-faire et l'assistance, montez une association de franchisés et suggérez des améliorations. »

