

Affronter les tempêtes

Les enseignes, même florissantes, et les partenaires ne sont pas à l'abri d'un coup de tabac ou de mauvaises décisions. Mieux vaut réagir vite pour redresser la barre et limiter la casse. Revue des principales causes.

CHRISTOPHE DUTHEIL ET MYRIAM GREUTER



CHARLOTTE BELLET
CABINET MÉRESSE

► LES ÉCHECS COLLECTIFS

UN FRANCHISEUR DÉFICIENT...

Certains franchiseurs, experts dans leur cœur de métier, n'ont pas le tempérament ou le savoir-faire pour accompagner les membres de l'enseigne, juge Bernard-Yves Saint-Paul, créateur du cabinet de conseil BYSP & GO : « Tel ce fondateur d'un réseau qui ne savait répondre à ses franchisés que "Débrouillez-vous !" » D'autres ne possèdent (ou ne consacrent) pas assez de moyens pour bâtir une tête de réseau performante. Résultat : les unités des franchisés, livrés à eux-mêmes, périssent.

COMMENT RÉAGIR : « Contactez les autres franchisés pour savoir si eux s'en sortent et vous inspirer de leurs bonnes idées, conseille M^e Charlotte Bellet, du cabinet Méresse, spécialisé dans la défense des franchisés. Dialoguez avec le franchiseur pour obtenir plus d'assistance,

et réunissez-vous avec les confrères de votre région afin de trouver des solutions : carte de fidélité commune, publicité... » Si les problèmes persistent, envoyez une mise en demeure au franchiseur.

...INCORRECT OU MALHONNÊTE

« On est revenus des années en arrière », soupire M^e Monique Ben Soussen, spécialisée dans la défense des franchisés : « Des franchiseurs malhonnêtes encaissent les droits d'entrée avant de disparaître dans la nature. » Une situation à laquelle a été confrontée la soixantaine de clubs de sports Urban Gym : Tony Lahaye, le gérant de l'enseigne créée en 2009, s'est volatilisé courant 2012 (ses deux ex-associés, Claire Laizet et Olivier Brahim, n'ont pas souhaité répondre à nos questions). Des franchisés ont dû baisser le rideau (à Bordeaux,

*** Les unités des franchisés, livrés à eux-mêmes, périssent**

« PROVOQUEZ UNE RÉUNION AVEC LES CONFRÈRES DE VOTRE RÉGION AFIN DE TROUVER DES SOLUTIONS »

Alfortville...) et beaucoup ont repris leur indépendance (à Paris, Carcassonne...). L'enseigne a été placée en redressement judiciaire fin novembre 2012 et « rien n'indique qu'elle pourrait un jour renaître de ses cendres », juge un ex-partenaire parisien.

Les 40 franchisés Plaisir d'Aider (un réseau de services aux particuliers créé en 2003) n'ont pas été plus chanceux. L'un d'eux, Bruno Maitre, précise que l'enseigne a été liquidée mi-2012 (lui a claqué la porte en 2011 pour rejoindre ●●●

●●● le réseau concurrent Apéf Services). Le fondateur, Stephan Depaux, nie farouchement avoir fui ses obligations : « J'ai vendu le réseau à Gabriel Lienou en décembre 2010, et tout allait bien alors. Je n'y suis pour rien si le repreneur est injoignable ou s'il n'a pas été à la hauteur. Je ne suis plus dans ce secteur. » (Il a, depuis, créé outre-Atlantique une société spécialisée dans l'import de produits cosmétiques). Contacté, Gabriel Lienou nous jure, lui, ne pas connaître Plaisir d'Aider.

COMMENT RÉAGIR : Créez un collectif de franchisés. En cas de dépôt de bilan de l'enseigne, « voyez si vous pouvez rallier un autre réseau », suggère M^e Rémi de Balmann, associé du cabinet D, M & D, spécialisé dans la défense des franchiseurs.

UN CONCEPT MAL RODÉ...

Corollaire de l'inexpérience du franchiseur, certains concepts sont inaboutis. « Trop souvent, observe M^e Bellet, le franchiseur ne vend rien que le franchisé n'aurait eu tout seul. » Les machines sont standard, les produits banals, le marketing très pauvre. Ce fut le cas pour Green Is Better, une enseigne de bars à salades dénoncée comme une coquille vide par le Collectif Contre Green Franchise. Outre un manque criant d'accompagnement et des tarifs élevés pour les produits, Béatrice Polizzi, présidente de ce groupement de franchisés, met en cause la rentabilité du concept initial, modifié par la suite : « Nous servions des assiettes de 400 g, sans limiter la part dévolue aux produits de première qualité, très demandés. Ainsi, plus je servais de clients, plus je perdais d'argent ! » La société Green Development a été absorbée fin 2011 par son principal actionnaire britannique, Green 1 Development Ltd, qui continue d'opérer depuis le Royaume-Uni. Selon le Collectif Contre Green Franchise, il y aurait

 **Le contexte économique défavorable ne peut expliquer à lui seul l'échec d'un réseau**

à ce jour au moins 26 liquidations sur une trentaine d'unités en France. Mais Fabrice Rimblot, récemment désigné master franchisé dans l'Hexagone, estime, lui, qu'il n'y a eu « que » 14 dépôts de bilan dans le réseau. Il ajoute que de nouvelles ouvertures sont prévues et que le concept va évoluer afin de toucher un public plus large (avec trois formules de sandwiches, de pâtes et de soupes sur mesure).

COMMENT RÉAGIR : Surtout, continuez à verser vos redevances à la tête de réseau (« le devoir premier du franchisé », rappelle M^e de Balmann). « Par téléphone, par e-mail, puis, si nécessaire, via une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception, demandez au franchiseur de respecter le contrat en vous fournissant un savoir-faire original », détaille M^e Bellet. Si les autres franchisés dénoncent eux aussi l'absence d'avantage concurrentiel, voyez s'il ne vaut pas mieux quitter le réseau en demandant en justice que le contrat soit résilié aux torts du franchiseur.

... OU ILLÉGAL

Au tribunal, le procédé du réseau Mobil'Affiche (des camions publicitaires faisant halte dans des lieux passants) a été reconnu contraire à la loi sur la publicité. Des franchisés ont obtenu en justice la nullité du contrat et le remboursement de leur mise. Pire, « certaines prestations esthétiques relèvent de l'exercice illégal de la médecine, prévient M^e Bellet : l'épilation à lumière pulsée, dite définitive, doit être pratiquée par un docteur en médecine ; le fait de distribuer des fiches diététiques, comme dans plusieurs réseaux d'amincissement, est réservé aux diététiciens diplômés. Sans parler de certains massages palper-rouler, qui ne peuvent être pratiqués que par des esthéticiennes dûment formées. »

COMMENT RÉAGIR : « Pour ne pas risquer d'être mis en cause personnellement en correctionnelle,

n'attendez pas la visite de l'inspection du travail ou du service des fraudes. Cessez illico l'activité qui pose problème, enlevez l'enseigne, exhorte M^e Bellet. Et contactez un avocat afin de dénoncer le contrat et sortir de cette situation illégale. »

...TROP COÛTEUX

« Désireux de faire rayonner leur marque, certains réseaux ont la folie des grandeurs », note Bernard-Yves Saint-Paul. « Attention à la disproportion entre l'investissement exigé et la rentabilité de l'unité ! », confirme M^e Bellet. Car, en franchise, s'il est courant de ne pas gagner d'argent les premiers mois, « il est en revanche anormal de devoir réinjecter des milliers d'euros pour faire face aux charges ». C'est précisément ce dont se plaignent plusieurs franchisés des centres de beauté K2 Chocolate. L'un d'eux, qui s'appête à quitter ce jeune réseau, affirme que Tristar Partners, le master franchisé hexagonal de ce concept italien, « a très largement surestimé les comptes de résultats et par là même les investissements supportables ». Sur 7 franchisés, 2 ont récemment été liquidés et un autre est en redressement judiciaire. Le master franchisé, lui, a revu sa copie en lançant, courant 2012, pour les nouveaux entrants, une formule K2 light nécessitant moins d'investissements.

COMMENT RÉAGIR : Si vous ne parvenez pas à rompre le contrat de franchise, ne laissez pas la situation empirer (d'autant que trop de mauvais bilans contrarieront la revente de l'unité). « Déménagez dans un local plus modeste, suggère M^e Bellet. Diminuez la masse salariale, renégociez les redevances, rééchelonnez votre emprunt... »

UN RETOURNEMENT DE CONJONCTURE

Face à un manque de rentabilité, des franchiseurs incriminent ●●●



BERNARD-YVES SAINT-PAUL
BYSP & GO

« PLUS DE 200 CLIENTS PAR JOUR... QUI N'ACHETAIENT RIEN. EN FAIT, TOUS LES VENDEURS ÉTAIENT ODIeux ! »

*** Si vous êtes contraint de fermer temporairement votre unité, les charges, elles, continuent de courir**

●●● le contexte économique. Or, « la crise seule ne fait pas sombrer un réseau cohérent », juge M^e de Balmann. Les retournements de conjoncture existent, surtout pour des concepts tributaires des technologies, des modes ou de la fiscalité – cas du réseau Soleil en tête (panneaux photovoltaïques), liquidé en janvier 2012, victime de la crise et de la révision des incitations fiscales. Quant aux centres de blanchiment dentaire, « ils ont connu un récent engouement jusqu'à ce que les dentistes français en dénoncent les dangers », menant les unités à l'impasse.

COMMENT RÉAGIR : Misez sur la concertation avec le franchiseur pour diversifier l'activité ou lancer une campagne de pub. L'avenir se révèle bouché ? « Cessez l'activité, revendez matériel et droit au bail », conseille M^e de Balmann, rappelant que « si la tête de réseau est placée en redressement judiciaire, les franchisés sont libérés de leurs liens vis-à-vis de l'enseigne ».

► LES ÉCHECS INDIVIDUELS

MAUVAIS CASTING

« Le franchiseur n'est pas un tuteur polyvalent et permanent, souligne M^e de Balmann ; le franchisé est seul responsable de sa gestion, de sa démarche commerciale, de son management. » Malheureusement, des erreurs de casting sont possibles, comme dans ce réseau informatique, dont se souvient Bernard-Yves Saint-Paul : « Certains franchisés étaient de bons techniciens, mais ils manquaient des compétences commerciales nécessaires pour démarcher les TPE cibles. » Autre exemple, ce franchisé d'un réseau de meubles : « Son magasin voyait passer plus de 200 clients par jour... Qui n'achetaient rien. En fait, tous les vendeurs étaient odieux ! Le patron a tenté de rectifier le tir, mais trop tard : il a dû fermer. »

COMMENT RÉAGIR : 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 carences », conseille M^e de Balmann. Vous pouvez aussi recourir à un arbitrage, par exemple via la FFF.

ENTORSES AU CONCEPT

Lésiner sur l'hygiène ou les quantités dans un restaurant, s'approvisionner de façon anarchique, ne pas respecter l'agencement type du point de vente... : autant de dérapages « qui, à long terme, nuisent non seulement à l'image du réseau, mais aussi à la prospérité du franchisé », avertit M^e de Balmann.

COMMENT RÉAGIR : « Si revenir dans les clous du concept ne suffisait pas, demandez un arbitrage », suggère l'avocat : un tiers neutre estimera votre part de responsabilité

et celle du franchiseur. Et si les résultats de votre unité restent inquiétants, allez au tribunal de commerce, « un mandataire vous épaulera pour trouver des accommodements avec vos créanciers ».

PROBLÈME D'EMPLACEMENT

Un local, même bien situé, peut connaître des déboires, par exemple à cause de gros travaux dans la rue.

COMMENT RÉAGIR : « La procédure est longue, mais il est possible d'engager des actions aux fins d'indemnités contre le responsable des troubles », révèle Me de Balmann.

SOUÇIS PERSONNELS

Un divorce, une grave maladie, le décès d'un proche peuvent être fatals à votre affaire. Si vous êtes contraint de fermer temporairement votre unité, les charges, elles, continuent de courir ! Certaines enseignes, comme La Mie câline, peuvent dépêcher un membre de la tête de réseau pour vous suppléer ponctuellement : « Un dispositif délicat, indique toutefois M^e de Balmann, car le franchiseur n'a pas à s'immiscer dans la gestion de l'unité. »

COMMENT RÉAGIR : « Embaucher quelqu'un pour tenir la boutique est une possibilité, mais elle a un coût », note M^e Bellet. L'autre solution, préconisée par M^e de Balmann, est de faire jouer la garantie homme clé que l'on aura pris soin de souscrire auprès d'une compagnie d'assurance : dans les situations fixées par contrat, cette assurance peut couvrir les charges de l'affaire. Et si aucun remède ne suffit à surmonter cette mauvaise passe, entendez-vous avec le franchiseur pour trouver rapidement un repreneur. ●