

## ÉTAPES CLÉS DANS LA VIE DU FRANCHISÉ

# Faire face à l'échec

Malgré le soutien d'une enseigne et d'un réseau, la franchise n'est pas une assurance tous risques. Voici les causes d'échec les plus courantes.. Et des solutions pour réagir.

**M**ême si le nombre de franchisés en France a presque doublé en dix ans, la franchise, comme toute entreprise, entraîne une prise de risque. Les membres d'un réseau ne sont pas à l'abri d'une faillite individuelle, ou de déboires de leur enseigne.

### LES ÉCHECS COLLECTIFS

Chaque année, certains franchiseurs échouent à faire prospérer leur réseau. Diverses causes peuvent provoquer cette « noyade du maître-nageur », selon le bon mot du bâtonnier Lelouq.

### UN CONCEPT PAS ASSEZ PERFORMANT

Il est parfois difficile d'apprécier l'avantage concurrentiel procuré par une enseigne. Un centre d'épilation, par exemple, pourra sembler banal dans une métropole, et faire fureur dans une petite ville, observe Olga Zakharova-Renaud, avocate du cabinet Méresse & associés, spécialisée dans la défense des franchisés. Modifier le concept suffit parfois à relancer l'activité. Pour mieux s'adapter au marché français, Wall Street Institute a ainsi redéfini son contrat et sa « bible », notamment en réduisant la taille des centres.

### UN MANQUE D'ASSISTANCE

Certaines enseignes s'effondrent faute de savoir accompagner leurs franchisés. « Car un réseau ne se bâtit pas seulement sur une idée, aussi géniale soit-elle », lance l'avocat Marc Lanciaux. La preuve avec ce concept intéressant mariant lavage et rénovation automobile : « Le contrat ne comptait que 5 ou 6 pages (contre une vingtaine en temps normal), les obligations mutuelles n'étaient pas définies et les procédures pas formalisées ». Recrutés de façon hasardeuse, les franchisés étaient livrés à eux-mêmes. « S'engager dans de telles conditions revient à se taper dans la main et à croire qu'on va réussir... » La justice rappelle toutefois que les franchiseurs ne sont pas des tuteurs : « Si le savoir-faire doit être transmis et soutenu (formations, groupes de travail...), précise Rémi de Balmann, du cabinet D, M & D, le franchiseur n'a pas à s'immiscer dans la gestion du point de vente ni à pallier les carences du franchisé. »

### DES CLAUSES PERNICIEUSES

Certaines dispositions du contrat peuvent parfois conduire les franchisés au dépôt de bilan. Les membres d'un réseau de restauration rapide ont ainsi vu leurs (maigres) marges grevées par l'obligation d'effectuer tous leurs



RÉMI DE BALMANN  
Avocat du cabinet  
D, M & D.

« Quand une enseigne est liquidée, les franchisés ne perçoivent aucune indemnité. »

achats auprès de l'enseigne, y compris les couverts jetables pourtant moins chers ailleurs ! Des discussions ont finalement permis de modifier la clause d'approvisionnement. Autre élément pernicieux : l'absence d'exclusivité territoriale, qui concerne de très nombreux contrats, selon Olga Zakharova-Renaud. Le risque ? Un autre franchisé peut s'installer tout près de votre unité. Le contrat faisant foi, la justice n'y verra pas d'abus. Conclusion : bordez tout par écrit !

### DES CONFLITS DE PERSONNES

Quand il rachète le réseau Le Jardin des Fleurs en 2009, Benoît Ganem, président du directoire de Flora Partner, se retrouve face à une situation « désastreuse » : en cinq ans, 60 franchisés ont fermé boutique, amputant de moitié le réseau de fleuristes. Le modèle économique était pourtant « très bon » mais la relation entre le franchiseur et les franchisés « catastrophique », sapée par « une mécanique de suspicion » qui a entraîné une escalade de contentieux. Après le rachat, Benoît Ganem a donc « appelé chaque franchisé et pris le temps d'écouter ». Aujourd'hui, l'activité redémarre, le moral s'améliore... mais il aura fallu deux ans pour que la plupart des franchisés reprennent confiance.

## ► UN RETOURNEMENT DE CONJONCTURE

« La crise économique nous a plongés dans la tempête », témoigne Yannick Navarro, franchisé Lady Fitness à Marseille. Afin d'attirer des clientes devenues plus chiches, et plus exigeantes depuis la prolifération des salles de sport, « nous avons dû améliorer les infrastructures, ce qui coûte de plus en plus cher », gémit le franchisé. Au sein d'un réseau chahuté (13 liquidations et 10 procès entre 2006 et 2010, selon *Franchise Magazine*), les Navarro sont « tout juste à l'équilibre ». « Nous avons tenté de réduire les charges en consultant aux centres de fermer entre 14 heures et 16 heures. Mais certains franchisés ont tardé à réagir », plaide de son côté Hervé Rivoal, le PDG de l'enseigne, qui jure être devenu « bien plus exigeant sur le recrutement des franchisés » ainsi que sur l'emplacement, car « les dossiers bancaires ne souffrent plus aucun défaut ».

Le retournement de conjoncture, « c'est la faute à pas de chance », remarque Marc Lanciaux. Le revirement peut être brutal, comme pour Soleil en tête, installateur de panneaux photovoltaïques à qui L'Express avait décerné son « Coup de cœur » du nouveau concept en 2010. Nous signalions toutefois que cette activité florissante restait tributaire des dispositions fiscales et tarifaires. La baisse de ces incitations, alliée à la crise, a effectivement été fatale à 30 franchisés en 2011, selon le consultant Bernard-Yves Saint-Paul. Elle vient aussi d'entraîner la disparition de Solepi, le franchiseur, placé en liquidation judiciaire simplifiée le 20 janvier 2012. « Faute de solutions alternatives, le franchiseur disparaît et les franchisés sont libérés de leurs liens avec l'enseigne », nous a déclaré Éric Laborde, président de Solepi et cofondateur de l'enseigne. Prudence, donc, avec les concepts dépendants des modes, des technologies et de la législation.



**OLGA ZAKHAROVA-RENAUD**

Avocate du cabinet Méresse & associés.

**« Le franchiseur  
a un devoir  
d'assistance  
même si  
ce n'est pas écrit  
dans le contrat. »**

## COMMENT RÉAGIR ?

Si une tourmente secoue votre enseigne, interrogez en priorité vos confrères pour connaître leur sentiment et leurs résultats.

• Si les autres franchisés se portent bien, inspirez-vous de leurs conseils et de leurs façons de faire. Communiquez aussi le maximum d'informations utiles (résultats, répartition de la clientèle, charges...) au franchiseur, « qui a un devoir d'assistance et l'obligation de délivrer une formation continue, même si ce n'est pas écrit dans le contrat », rappelle Olga Zakharova-Renaud. En l'absence de réponse, écrivez en recommandé. « La meilleure défense n'est pas toujours l'attaque », prévient toutefois Rémi de Balmann : continuez à payer vos redevances et essayez de trouver une solution amiable, en démontrant en quoi la rentabilité de votre unité est compromise. Si vous ne pouvez pas attendre la fin du contrat, ou l'écouter dans de bonnes conditions, passez au contentieux en engageant un avocat spécialisé en franchise.

• Si les autres franchisés sont, eux aussi, à la peine, réagissez avant que la situation ne soit totalement com-

promise. « Commandez un audit à un cabinet spécialisé pour savoir si l'activité a un avenir, et si l'assistance ou le concept peuvent être améliorés », conseille Rémi de Balmann. Gare aux initiatives individuelles : « Pour modifier votre offre commerciale, il faut l'aval du franchiseur, prévient Marc Lanciaux ; sinon, vous dénaturez le concept et vous risquez de dérouter la clientèle. » Méfiez-vous aussi des frondes collectives qui peuvent faire sombrer le réseau, avertit Rémi de Balmann : « Quand une enseigne est liquidée, les franchisés ne perçoivent aucune indemnité », rappelle l'avocat. Avant d'engager une procédure, éprouvante et incertaine, mieux vaut donc viser une solution amiable : renégociation du contrat ou résiliation négociée.

## LES ÉCHECS INDIVIDUELS

« Le franchisé est, hélas, le plus mal placé pour diagnostiquer les causes de son échec », observe Rémi de Balmann. Pour ne pas risquer d'avoir à payer des intérêts considérables au franchiseur sur lequel vous vous seriez dédouané de votre insuccès, examinez humblement et loyalement les



## Location-gérance : prudence !

L'avis d'Olga Zakharova-Renaud,  
avocate du cabinet Méresse & associés.

« F réquente pour les supérettes et les fast-foods, la location-gérance entraîne de nombreux échecs. L'enseigne, qui veut mailler le territoire, propose ce système aux candidats moins fortunés. En échange d'une redevance, le locataire-gérant exploite le point de vente (ndlr : sans être propriétaire du fonds de commerce). Or, les marges sont faibles et dans la zone d'implantation règne souvent une concurrence féroce, y compris entre points de vente d'un même groupe ! Résultat : au bout du contrat, loin d'avoir accumulé la somme censée lui permettre de racheter une unité, le locataire-gérant, ruiné, est évincé du réseau. »

raisons classiques des contre-performances individuelles.

► **DES PROBLÈMES DE LOCAL**

Ce dernier a peut-être été choisi hâtivement (emplacement médiocre, inadéquation entre le produit et la clientèle de la ville), ou bien il pâtit d'un événement ultérieur (travaux dans la rue, concurrence d'un nouveau pôle commercial ou d'un nouveau franchisé trop proche...).

**COMMENT RÉAGIR :** Voyez quelle aide peut vous apporter la tête de réseau. Dans un cas de concurrence territoriale entre deux franchisés, se souvient Rémi de Balmann, « le franchiseur a accru son soutien en augmentant la publicité locale et en proposant une communication commune aux deux unités ». Résultat : « Les deux points de vente performant. »

► **UNE ERREUR DE CASTING**

« La sélection des franchisés est, parfois, encore trop optimiste », juge Marc Lanciaux. Devenir entrepreneur n'est pas aisé, et il faut que l'activité choisie corresponde au profil du franchisé.

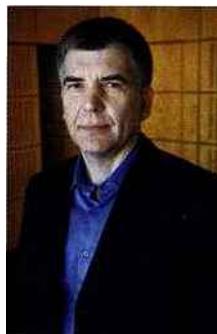
**COMMENT RÉAGIR :** demandez à ce que l'animateur du réseau

passé plus souvent et tenez compte de son rapport, recommande Olga Zakharova-Renaud. L'avocate suggère aussi de mener une enquête auprès de la clientèle et de demander conseil à la CCI, à son expert-comptable et à son avocat. Au besoin, « formez-vous, ou trouvez un associé ou un gérant salarié doté des compétences manquantes, propose Marc Lanciaux. Et si la situation ne s'arrange pas, arrêtez au plus vite, en organisant de préférence la cession avec le franchiseur. »

► **UN FRANCHISEUR HOSTILE**

« Un franchiseur peut délibérément mettre un franchisé en difficulté afin de s'en débarrasser, parce qu'il le juge trop indocile ou pas assez performant », révèle Olga Zakharova-Renaud.

**COMMENT RÉAGIR :** ne cédez pas à la paranoïa, car ces cas sont « très exceptionnels ». Contactez les autres franchisés pour voir si vous êtes vraiment plus mal traité. Et afin de lever les malentendus, demandez une médiation, via l'association des franchisés, s'il en existe une, ou via la Fédération française de la franchise (FFF).



STÉPHANE JACQUITE - AVOP

**MARC LANCIAUX**  
Avocat spécialisé en franchise.

**« Formez-vous ou trouvez un associé, ou un gérant salarié, doté des compétences manquantes. »**

► **DES SOUCIS PERSONNELS**

Un divorce, un deuil, une grave maladie, peuvent mettre une entreprise en péril. « Le commerce est assez sourd aux problèmes personnels », prévient Olga Zakharova-Renaud. Certaines enseignes, comme KFC, prévoient cependant de déléguer dans l'unité, aux frais du franchisé, un membre de la tête de réseau pour redresser la barre en cas de souci d'exploitation.

**COMMENT RÉAGIR :** demandez de l'aide au franchiseur – qui n'est pas tenu d'y consentir. Fermer temporairement le point de vente est une mauvaise solution, car les charges continuent à courir. Mieux vaut déléguer la tenue du magasin à un salarié fiable ou à un proche. « Face à une difficulté autre qu'une cessation de paiement, vous pouvez aussi demander à la justice la nomination d'un mandataire ad hoc », suggère l'avocate. « Sa nomination sera effective en quinze jours, et il pourra être un allié précieux pour l'exploitation du point de vente en cas de souci personnel ou de difficulté avec un fournisseur ou le franchiseur. » ●

**CHRISTOPHE DUTHEIL  
ET MYRIAM GREUTER**

📄 **TÉMOIGNAGE**

## “J'ai été très crédule”

**Ex-franchisée Temporis (travail temporaire) à Limoges entre 2003 et 2007, Christelle Brouille, 40 ans, témoigne des raisons qui ont conduit à la rupture avec son franchiseur.**

**A**près avoir été directrice du développement d'une PME, Christelle Brouille cherchait initialement un emploi salarié dans une agence d'intérim. Elle tombe alors par hasard sur le site de Temporis : « Leur concept m'a paru bien goupillé et les deux franchisés que j'ai interrogés ne

se plaignaient pas d'un manque d'assistance du franchiseur – mais le premier franchisé venait du travail temporaire et le second avait peu de recul. » Confiante, la jeune femme signe le contrat, investit 125 000 euros et ouvre son agence de travail temporaire à Limoges en mai 2003. Ce partenariat ne

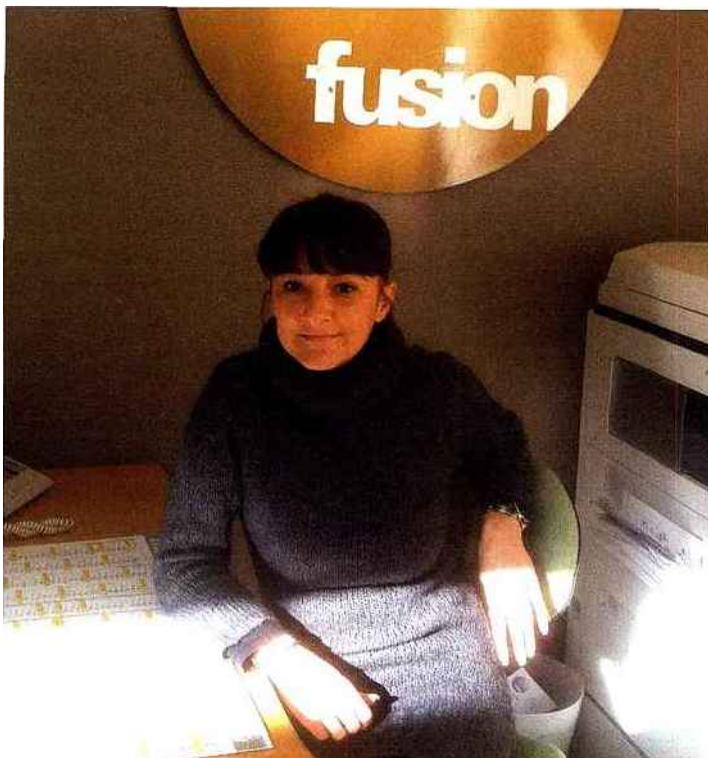
durera hélas que quatre ans.

La quadragénaire a aujourd'hui le sentiment d'avoir été « très crédule » (elle n'a notamment pas fait relire le DIP par un avocat) et d'avoir « payé les pots cassés » au démarrage de ce réseau créé en 2000. La formation théorique durait par exemple 9 jours, ...

dont un seul était consacré au droit du travail ! « Pour une personne néophyte comme moi, c'était évidemment trop peu. Mais l'évaluation quotidienne sous forme de questionnaire n'ayant rien de sorcier, on se disait que le sujet n'était pas si ardu. » L'entrepreneuse confie s'être crue « protégée par la franchise » : « Je n'imaginais pas échouer, ni devoir me débrouiller autant par moi-même. » À l'ouverture, elle est certes aidée par un salarié du siège ; « mais trois jours après, je me suis retrouvée seule, sans clients ni intérimaires dans mon fichier, à la tête de trois salariés aussi novices que moi... Car l'enseigne nous enjoignait de recruter des juniors. » Elle juge aussi le budget pub « insuffisant, d'autant que le réseau n'avait encore aucune notoriété », et la méthode commerciale pas aussi infaillible qu'annoncée. « Les hotlines informatique et juridique étaient, de plus, souvent saturées, et l'unique animateur, agréable au demeurant, devait sillonner toute la France et contribuer aux formations initiales. » Quant à la formation continue, prévue dans le contrat, elle n'était, déplore-t-elle, « pas assurée ».

#### PROCÉDURE DE QUATRE ANS

En 2005, à cause d'impayés, son agence risque de mettre la clé sous la porte. « J'ai demandé au réseau une aide financière ou une assistance commerciale pour trouver de nouveaux clients, mais le franchiseur m'a juste conseillé d'augmenter mes tarifs », une idée « irréaliste ». Christelle Brouille se sent abandonnée. Elle continue cahin-caha avec une seule salariée. « En 2007, l'unique solution pour ne pas fermer était de cesser de payer les redevances à la tête de réseau. » Une faute qui entraîne la résilia-



**Christelle Brouille** poursuit désormais son activité en dehors de l'enseigne.

tion de son contrat. « Le franchiseur est venu enlever les enseignes, et en un week-end j'ai ôté le reste de la signalétique. Financièrement et moralement, j'étais au fond du gouffre. » Heureusement, la banque lui consent un nouveau prêt qui lui permet de

poursuivre son activité en solo. « Mais en 2007, Temporis m'a attaquée pour rupture du contrat à mon initiative », en exigeant notamment 250 000 euros de dommages et intérêts et les trois années de redevances restantes. En novembre 2011, la justice a finalement confirmé en appel la rupture du contrat aux torts partagés, en soulignant le manque de soutien du franchiseur. « Je n'ai ni dommages et intérêts ni redevances à verser au réseau, mais la procédure m'aura coûté 15 000 euros. »

Ses conseils ? « Consultez dès le début un avocat et un expert-comptable. Et en cas de litige avec le réseau, accumulez des preuves écrites, et essayez de trouver une solution amiable. » Christelle Brouille, le temps et l'expérience aidant, a désormais bien installé son agence sur le marché local, et elle n'a plus de redevances à acquitter à une enseigne. ●

**CHRISTOPHE DUTHEIL  
ET MYRIAM GREUTER**

### “ Nous sommes plus vigilants ”

Le point de vue de **Laurence Pottier-Caudron**, cofondatrice du réseau Temporis.

La justice est souveraine, et je ne remets pas en cause le jugement rendu dans cette affaire. Quand celle-ci s'est produite, il y a cinq ans, nous étions dans une phase pionnière, et nous tenions effectivement à faire respecter les règles et à ne pas créer de précédent. Nous sommes maintenant dans une phase de maturité et le dossier serait peut-être traité différemment. Notre recrutement, lui, n'a pas changé : 50 % de nos franchisés étaient au départ des néophytes, et sur la durée, ils réussissent aussi bien que les autres. Mais nous sommes plus vigilants sur le degré de maturité du candi-

dat, car la franchise n'est pas une forme de salariat amélioré. Nous avons aussi renforcé l'accompagnement : nous sommes passés de 9 à 13 jours de formation théorique initiale. L'un d'eux est consacré au droit du travail. Il y a aussi les 12 journées d'accompagnement du franchisé durant l'année d'ouverture, ainsi que les 4 jours de formation continue par an, les multiples outils en ligne, les 6 personnes (contre 3 autrefois) affectées aux hotlines, les 3 et bientôt 4 animateurs. Le siège compte 27 collaborateurs, et nous embauchons un salarié supplémentaire toutes les cinq ouvertures d'agence. » ■