L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.7,9

Sommaire

201 Mai - Juin 2020

actualités

12 à 25 DOSSIER SPÉCIAL : LA FRANCHISE EN TEMPS DE CRISE

14 **Accompagnement des franchisés**
Comment les enseignes ont-elle géré la crise ?

18 **Déconfinement et reprise d'activité**
Comment rouvrir en minimisant les risques ?

20 **Interview**
CPME : "Il faut que les assureurs sortent du bois"

21 **Tribune**
"Conforter une marque employeur devient, plus que jamais, stratégique"
Par Jean-Marc Torrollion, président de la FNAIM

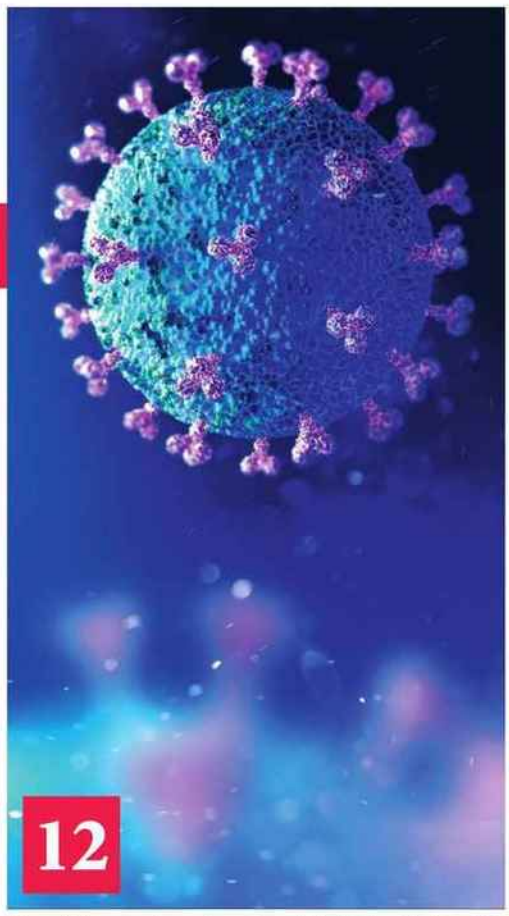
22 **Tribune**
"La consommation des Français au cœur de la reprise"
Par Véronique Discours-Buhot, déléguée générale de la Fédération française de la franchise

23 **Interview**
Snarr : "Un taux réduit de TVA de 5,5 %"

24 **Consommation**
Les habitudes vont changer !

26 **L'Interview du mois**
Columbus Café : *"Copper Branch est une marque complémentaire à la nôtre"*

28 **Juniors**
- BAB surfe sur un secteur en plein essor
- Plus que pro franchise les avis clients



Retrouvez les bonnes pratiques mises en place par la franchise durant la crise sanitaire dans ce dossier spécial.

Columbus Café a repris les rênes de la master-franchise européenne de Copper Branch, une marque complémentaire pour l'enseigne.

Tous droits réservés à l'éditeur

L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.7,9

Analyse

30 **Enquête**
5 étapes pour s'implanter dans une petite ville

41 **Secteur**
Marché du bio, à quel sain se vouer ?

51 **Secteur**
Optique : de bonnes perspectives en vue

58 **Marché**
Salad bar : un marché encore vert

62 **Marché**
Le vélo capte toujours plus d'adeptes

66 **Réseau à la Une**
Avéo se structure doucement mais sûrement

72 **Ouvrir dans les...**
Dom-Tom : un eldorado pas forcément ouvert à tous

Choisir sa franchise

80 **Une journée avec...**
Thierry Losa, franchisé Briks 4 Kidz

82 **Une formation à la loupe**
AvivA passe ses formations au tamis

86 **L'interrogatoire**
Quelles sont les conditions de résiliation du contrat ?

88 **Vos droits**
Covid-19 : l'épineuse question des loyers

Premiers pas en franchise

93 **De franchisé à franchisé**
"Je pensais que j'allais tout perdre",
Sébastien Lévy, franchisé Planet Sushi

94 **En pratique**
Manager la reprise d'activité : comment s'y prendre ?

98 **Comment je gère ?**
Les difficultés financières de mon franchiseur

102 **Place des experts**
L'Officiel de la Franchise vous propose l'éclairage de ses experts partenaires pour vous épauler pas à pas dans vos démarches de candidat ou vos débuts de franchisé.

112 **En off**

Les petites agglomérations offrent de belles opportunités d'installation qu'il ne faut surtout pas négliger.

Le marché du bio se porte bien et la crise du coronavirus a renforcé les attentes des Français sur l'alimentaire.

Le secteur du vélo est très éclaté mais tous ses segments de marché sont en croissance.

Tous droits réservés à l'éditeur

L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.66-69
Journaliste : Camille Boulate

analyse

un réseau à la une

"Les candidatures que nous choisissions ne correspondaient pas à nos attentes"

Sylvain Rey, président fondateur du réseau Avéo

Tous droits réservés à l'éditeur

L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.66-69
Journaliste : Camille Boulate

AVERTISSEMENT

Dans cette rubrique, nous ne traitons que les enseignes qui acceptent de nous confier l'ensemble des éléments du Document d'information précontractuelle exigé par la loi Doubin. Nous contactons librement les franchisés, des experts indépendants étudient les aspects juridiques et financiers du franchiseur. Beaucoup d'enseignes sont contactées et nombre d'entre elles refusent... Celles qui acceptent de jouer le jeu n'ont pas peur d'affronter nos critiques. Cela signifie en tout cas qu'elles sont réellement prêtes à se soumettre à des enquêtes serrées de la part d'éventuels candidats. Avéo en fait partie...

Avéo

Se structure doucement mais sûrement

Créé en 2008, Avéo a démarré rapidement son développement en réseau avant de changer de stratégie et d'affiner son concept. Aujourd'hui, l'enseigne compte une vingtaine d'agences opérationnelles et souhaite continuer de se structurer en étoffant son maillage territorial.

Camille Boulate

Lancé il y a dix ans, aux prémices du home staging, le réseau Avéo a su surfer sur une tendance naissante pour se développer et se bâtir une belle notoriété. *"Quand j'ai créé la première agence pilote à Saint-Étienne en 2008, nous étions le premier site Internet à parler de la tendance du home staging en France,* se souvient Sylvain Rey, fondateur et président du réseau. *À l'époque, nous avons eu de nombreux relais médias ce qui nous a permis de bien démarrer et d'être contactés par beaucoup de personnes intéressées par le concept."* Dès 2009, le réseau a accueilli ses 5 premiers partenaires, via un contrat de concession. *"Ensemble, nous avons peaufiné le concept"*, explique le fondateur d'Avéo. L'année suivante, le réseau amorce un véritable développement en franchise. *"Tout de suite, cela a démarré très fort. Nous étions sur un marché de niche, innovant qui a entraîné un volume important de candidatures"*, se rappelle Sylvain Rey. En seulement un an, l'enseigne se développe à grande vitesse et atteint la trentaine d'agences. *"J'ai clairement commis des erreurs de recrutement. Nous nous sommes rendu compte que les candidatures que nous recevions et que l'on choisissait ne correspondaient pas à nos attentes,* concède Sylvain Rey. *Nous recherchions avant tout des gérants commerciaux mais, pour schématiser, nous nous retrouvions avec des passionnés de décoration. Il a donc fallu réorienter notre stratégie et repenser tous nos supports de communication pour nous adresser aux bons profils."* L'enseigne prend donc la décision de se séparer, d'un commun accord, d'un bon nombre de franchisés et de réduire son maillage territorial de moitié. *"Il fallait que nous en passions par là pour avoir un noyau d'agences qui fonctionnent correctement et pouvoir se créer une bonne visibilité,* confie Sylvain Rey. *À partir de ce moment-là, nous avons freiné le développement pour nous concentrer sur le réajustement du concept et des profils qui étaient prioritaires."*

Segments de marché

La spécificité du réseau Avéo réside dans sa polyvalence. En effet, le business d'une agence repose sur trois segments de marché : le home staging classique, l'aide à la gestion locative et la rénovation totale d'un bien en second œuvre. *"Pour le home staging, nous intervenons pour aider des vendeurs à améliorer leurs biens afin d'optimiser et d'accélérer la revente. Et cela ne passe pas seulement*

Tous droits réservés à l'éditeur

"Selon les années, nous ouvrons entre 3 et 5 nouvelles agences"

DIAGNOSTIC PERFORMANCE RÉSEAU®

- Concept
- Savoir-faire
- Financier
- Organisation
- **Juridique**
- Animation
- Développement
- 360° réseau

DIP	Contrat
71 %	87 %

COMMENTAIRES ET RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'ANALYSE

Le diagnostic opéré sur les documents qui nous ont été transmis est satisfaisant.
Le modèle présenté suppose un juste équilibre entre les obligations issues du modèle de la franchise qui sont exigeantes, et une certaine forme de souplesse liée au modèle économique spécifique du "home staging".
À la lecture du Document d'Informations précontractuelles (DIP) et du contrat de franchise, cet équilibre semble être trouvé. Le DIP doit être amélioré suivant trois axes :
1) les données relatives à l'état général et local du marché, même s'il est compris que ce marché est plus complexe à appréhender
2) les informations relatives aux performances du réseau et communiquées au candidat afin de lui permettre de mieux construire son prévisionnel et enfin
3) une revue documentaire afin de corriger des petites erreurs qui nuisent à la lecture d'ensemble, *(date de mise à jour des documents erronée, Kbis ancien, mettre en annexe les comptes 2019…)* Le contrat n'attire pas de notre part de nombreux commentaires. Il présente l'avantage d'une certaine souplesse par un format léger et pédagogique, de ce fait, il peut souffrir d'un manque de précisions dans diverses situations. Nous avons noté des manques sur l'utilisation d'un site internet par le franchisé, la gestion des réseaux sociaux, la propriété des fichiers clients, ainsi qu'un manque de liberté pour opérer la communication locale.
Ces précisions permettraient de mieux équilibrer le contrat et de mieux prévenir d'éventuels litiges ultérieurs.

Le diagnostic performance réseau (DPR) est un indice créé et développé par le cabinet Franchise Management. Il permet de mesurer le niveau de maîtrise du métier de franchiseur. Plus de 400 points de contrôle répartis en huit domaines (concept, savoir-faire, financier, développement, animation ou encore juridique…) peuvent être analysés. Apprécier le niveau de maîtrise du métier de franchiseur d'une enseigne suppose une analyse complète car la cohérence globale entre chaque domaine est tout aussi importante que leur évaluation intrinsèque. Dans le cas présent, seul le domaine juridique (DIP et contrat d'adhésion) a été soumis à l'indice, soit 50 points de contrôle sur les 400. Cette analyse, partielle, a été effectuée sur la base des éléments communiqués par l'enseigne.

par changer des rideaux mais nécessite un minimum de travaux. C'est ce travail de pédagogie que nous devons effectuer", détaille Sylvain Rey. Pour convaincre les clients, Avéo ne vise pas directement les particuliers mais s'appuie sur un réseau de prescripteurs immobiliers. *"Cette stratégie était nécessaire car nous ne sommes pas des experts concernant les prix du marché immobilier et nous avions besoin d'être crédibles dans notre démarche"*, décrit Sylvain Rey. Pour cela, l'entreprise a noué des partenariats avec des enseignes nationales comme Century 21 , IAD ou encore Nexity. *"Cela permet de renforcer la notoriété de marque*, concède le fondateur du réseau Avéo. *Mais il est évident que l'on travaille aussi avec des indépendants qui ne sont pas forcément adossés à des grands groupes."* Du côté des franchisés que nous avons interrogés, tous nous ont indiqué en effet collaborer plus facilement avec des partenaires n'étant pas liés à une enseigne. *"Au niveau local, les partenariats nationaux ne sont pas très efficaces*, concède Philippe Mantois, franchisé installé sur la zone de Beauvais (60) *depuis trois ans. Les agences immobilières sont majoritairement tenues par des franchisés. C'est avant tout une question de relation humaine. Selon moi, on devrait viser davantage les particuliers. Car 50 % des ventes se font sans agences immobilières. Pour ma part, 30 % à 40 % du volume d'affaires se fait par le biais de particuliers qui me contactent directement."* Sandrine Auvray, évoluant sur la zone de Pantin, en région parisienne, depuis 2011 nous confie également travailler *"plus facilement voire quasi exclusivement avec des agents immobiliers qui sont totalement indépendants. Ils sont davantage à l'écoute et comprennent plus rapidement notre valeur ajoutée"*, insiste-t-elle. Aurélie Martin, elle aussi franchisée au sein du réseau depuis quasiment dix ans, estime que ces partenariats sont essentiels car ils aident au démarrage de l'activité. *"C'est clairement une notion de visibilité, de crédibilité et cela prend tout son sens. Mais sur le terrain, ces partenariats sont conditionnés par le feeling et la relation humaine avec les gérants d'agence. Lorsque j'ai*

Tous droits réservés à l'éditeur

LES +

- Un concept abouti permettant une progression constante du CA
- Un accompagnement poussé de la part de la tête de réseau

LES −

- Un business model trop peu tourné vers les particuliers
- Des partenariats nationaux peu relayés sur le terrain

débuté, cela m'a clairement aidé à gagner en visibilité et mis le pied à l'étrier", souligne-t-elle. Mise à part le home staging, les franchisés Avéo peuvent développer leur agence en proposant de l'aide à la gestion locative. *"Il s'agit d'accompagner, là aussi, les agences immobilières dans la rénovation des biens entre deux signatures de bail"*, insiste Sylvain Rey. Enfin, le dernier pan de marché reste selon Avéo le plus rémunérateur sur le long terme pour les franchisés. *"L'objectif est de gérer l'ensemble des travaux de second œuvre, tous corps d'état. Ce service est né d'une demande des clients que l'on accompagnait sur du home staging et qui rachetaient un bien dans lequel il y avait des travaux à réaliser. Nous avons fait une étude de marché et nous avons constaté que faire appel à des artisans était source d'angoisse pour les clients. Nous avons donc réfléchi à un service différenciant, basé sur l'écoute, l'aide à l'aménagement et à la gestion totale des travaux"*, insiste Sylvain Rey. Une activité qui est généralement développée à partir de la troisième année d'exploitation et qui permet à une agence de passer un cap en matière de performances. *"Au bout de deux ans, un franchisé Avéo fera en moyenne 250 000 euros de CA, sans la partie rénovation. Rapidement, en développement ce pan de marché, l'agence pourra grimper à un chiffre d'affaires de 650 000 euros"*, explique Sylvain Rey.

Ouverture du capital

Pour les franchisés, cette évolution se constate clairement sur le terrain. Donatienne Chiossone, franchisée sur la région de Nice, nous explique ainsi : *"Au départ, je ne faisais que du home staging. C'était au début de cette tendance il a donc fallu créer le marché. Au bout de 4 ou 5 ans, j'ai proposé la rénovation intérieure. Aujourd'hui, cela représente 70 % de mon chiffre d'affaires."* *"J'ai suivi les préconisations de la tête de réseau et me suis focalisé sur le home staging et l'aide à la gestion locative dans un premier temps. Lors de ma troisième année d'exploitation, j'ai commencé à proposer la rénovation par opportunités. Cela représente désormais 30 % de mon CA"*, ajoute Philippe Mantois. Aujourd'hui, Avéo compte 21 agences opérationnelles, *"qui fonctionnent toutes très bien"*, nous assure Sylvain Rey. Présent un peu partout en France, l'enseigne souhaite étoffer sa présence sur le territoire en visant des grandes agglomérations où elle n'est pas du tout présente. *"La taille de la zone de chalandise reste importante. Pour s'implanter sur un territoire, il faut au minimum 200 000 habitants. Nous visons notamment des villes comme Bordeaux, Lyon ou encore Marseille où nous sommes absents"*, détaille Sylvain Rey. L'enseigne estime avoir un potentiel de 110 agences sur le territoire, lui laissant ainsi une belle marge de progression. *"Selon les années, nous ouvrons entre 3 et 5 nouvelles agences. À moyen terme, nous souhaitons accélérer le mouvement. Dès l'année prochaine, nous visons un rythme d'ouvertures de 8 à 12 nouvelles unités"*, ambitionne Sylvain Rey. Pour permettre cette croissance, l'enseigne vient d'ouvrir son capital. *"Je vais me séparer de 40 % du capital afin de donner une autre dynamique au réseau et d'étoffer les équipes au siège afin de mieux accompagner les franchisés sur le terrain"*, explique le fondateur d'Avéo. Les franchisés que nous avons interrogés estiment cette évolution nécessaire. *"C'est indispensable dans le développement de l'enseigne*, assure Philippe Mantois. *Cela permettra d'investir dans les outils nécessaires pour que l'enseigne prenne de l'ampleur."* *"Il nous manquait un petit coup de pouce et quand Avéo nous a annoncé cette stratégie, cela nous a paru évident"*, conclut Aurélie Martin.

> "Je vais me séparer de 40 % du capital afin de donner une autre dynamique au réseau"

Repères

Contrat	Franchise
Durée	5 ans
Droits d'entrée	19 500 euros HT
Redevance	redevance d'enseigne de 417 euros HT / mois les 12 premiers mois, puis commissionné sur le CA + 3 % de communication

Tous droits réservés à l'éditeur

L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.70-71

Juridique

Alissia Zanette, avocat au sein du cabinet Simon Associés

"L'enseigne Avéo semble porter des membres fidèles et satisfaits"

Introduction

L'enseigne Avéo présente un concept de services de valorisation immobilière (home staging) et de travaux de second œuvre. Peu de réseaux se sont développés sur ces secteurs ciblés mais le réseau Avéo – né en 2008 – semble porter des membres fidèles (donc visiblement satisfaits de l'exploitation de leur agence) même si relativement peu nombreux aujourd'hui.

Sur les membres du réseau Avéo

Votre DIP explique que certaines des agences sont exploitées par des sociétés indépendantes exploitant soit en vertu d'un contrat de franchise (contrat actuellement proposé) soit en vertu d'un contrat de concession d'enseigne. Quelle différence y a-t-il entre une agence franchisée et une agence concessionnaire ?

La réponse de Sylvain Rey, fondateur du réseau Avéo :

Nous n'avons plus de contrat de concession au sein de l'enseigne. Peut-être que notre DIP n'est pas clair, nous sommes en train de le modifier. Nous avons historiquement commencé notre développement via un contrat de concession car cela permettait de démarrer plus vite le développement du réseau. Mais ce type de contrat avait ses limites juridiques en matière de protection des franchisés et du franchiseur. Aujourd'hui, nous n'avons et ne proposons que de la franchise.

Sur les états du marché remis dans le DIP

Les états de marché global et local sont très succincts et ne présentent que très peu d'indications sur les données démographiques, les perspectives d'évolution du marché, la concurrence, etc. Sans compter le fait que les données ne sont pas datées et que les sources sont limitées. Ne pensez-vous pas que – s'agissant d'un marché relativement peu stabilisé- il serait utile de refondre ces deux états afin de les densifier et les objectiver (notamment en faisant appel à une société spécialisée dans la création de ces états) ?

La réponse de Sylvain Rey :

Effectivement, c'est un point sur lequel nous sommes très mauvais car très succincts. La raison est simple : nous manquons d'effectifs en interne et de ressources financières pour faire appel à des sociétés extérieures pour effectuer ces études de marché. Le projet d'ouverture de capital permet à Avéo de se doter de ces moyens. Nous avons d'ores et déjà sollicité plusieurs structures afin d'améliorer ce point et de réaliser des études plus étoffées et actualisées.

> "Le projet d'ouverture de capital permettra à Avéo d'étoffer ses moyens humains et financiers"

Sur les partenariats avec les enseignes nationales

Ces partenariats sont cités dans le contrat pour imposer le respect d'un prix maximum par le franchisé en cas de prestation délivrée à une enseigne partenaire. Pouvez-vous nous expliquer quels partenariats avez-vous réussi à obtenir pour vos franchisés ? Un franchisé sollicité par un partenaire est-il libre de refuser la mission ?

La réponse de Sylvain Rey :

Nous avons conclu des partenariats avec des réseaux d'agences immobilières comme Century 21, IAD ou encore Nexity. Pour ces partenariats, nous avons des grilles tarifaires négociées et le franchisé ne peut pas changer le prix. Il est en droit de refuser une prestation, mais dans ce cas-là, il se démet temporairement de l'exclusivité territoriale et nous reprenons la main sur la prestation. C'est prévu dans le contrat. Mais honnêtement, ça n'est jamais arrivé.

Sur l'engagement de non-concurrence du franchisé

Pourquoi – pendant la durée du contrat – le franchisé a-t-il interdiction d'exploiter des activités d'agence immobilière, de marchand de biens, etc. alors qu'il ne s'agit pas de l'activité d'une agence Avéo ?

La réponse de Sylvain Rey :

Nous avons essayé qu'un franchisé Avéo diversifie son activité avec une agence immobilière. Cela n'a pas marché du tout car cela impactait fortement à la baisse le chiffre d'affaires d'Avéo. Pour maintenir une performance élevée, le franchisé a besoin d'être impliqué à 100 % sur son activité. Nous avons donc opté pour cette clause de non-concurrence avant tout pour une question de performance.

Tous droits réservés à l'éditeur

L'OFFICIEL DE LA FRANCHISE
LE MENSUEL DE LA FRANCHISE ET DES RÉSEAUX COMMERCIAUX
Pays : FR
Périodicité : Mensuel

Date : Mai - juin 2020
Page de l'article : p.70-71

analyse

un réseau à la une

Avéo

Développement

Laurent Delafontaire, fondateur et dirigeant du cabinet Axe Réseaux et membre du Collège des experts de la Fédération française de la franchise

"Il y a une vraie volonté de bien faire, de transparence et d'engagement"

Introduction :
Avéo intervient sur un secteur porteur, mais pointu, nécessitant un fort professionnalisme pour les candidats. On ressent à la lecture des documents une réelle volonté de bien faire, de transparence et d'engagement.

Sur le rythme d'ouverture
Nous constatons une faible croissance de l'enseigne dans la durée, en moyenne 1,5 ouverture par an depuis sa structuration en franchise en 2010. C'est d'autant plus étonnant qu'une franchise concurrente affiche de meilleurs résultats en termes de développement. Quelle est votre position stratégique et pourquoi si peu d'ouvertures chaque année ?
La réponse de Sylvain Rey, fondateur du réseau Avéo :
Nous avons eu une phase de développement rapide et sommes revenus en arrière. Nous avons pris conscience que cela allait trop vite pour conserver une qualité de réseau optimale. Il fallait donc peaufiner les choses, notamment en matière de profils. Car au départ, nous avions des candidats qui étaient trop orientés décoration et sans compétences commerciales. Il a dont fallu retravailler tous nos supports de communication pour que nous puissions nous adresser à des meilleurs profils. En 2019, nous avons ouvert 5 nouvelles agences. Cette année, deux sont en cours d'ouverture mais retardées à cause du Covid-19, et nous avons 5 dossiers bien avancés.

Sur le modèle économique
À la lecture du DIP, nous constatons de fortes différences (1 à 5) de chiffre d'affaires et résultats dans les bilans transmis, démontrant une certaine hétérogénéité d'application du concept. Quel est le modèle type d'une agence en matière d'organisation et quels sont les ratios clés ?
La réponse de Sylvain Rey :
Le constat est vrai. Mais cela s'explique par le fait que l'on intervient sur trois segments de marché (home staging, aide à la gestion locative et rénovation intérieure totale). Tant qu'une agence reste sur les deux premiers segments, elle ne dépassera pas 250 000 euros de CA, car sa structuration est trop faible pour répondre à la demande en matière de la rénovation. La disparité en matière de chiffre d'affaires vient donc de là car nous avons encore des agences qui ne sont pas positionnées sur ce segment de marché. En revanche, un franchisé qui réalise 250 000 euros de CA avec le home staging et l'aide à la gestion locative pourra atteindre 650 000 euros de CA une fois le troisième segment de marché déployé. Un cap est clairement passé quand une agence propose l'ensemble des services.

Communication

Denis Caminade, fondateur de l'agence de communication Shops

Mettre en valeur votre immobilier : la bonne idée, mais...

La promesse est incontestablement forte : venez chez nous, on fait tout pour valoriser votre maison ou votre appartement ! Reste que si le home staging a la cote notamment grâce aux émissions TV d'un célèbre animateur d'un réseau concurrent, la garantie Avéo de vente avant 3 mois mériterait d'être clarifiée : et si la vente ne se fait pas quelle contrepartie reçoit le client, et qui paye au final ? Le site est correct (mais affiche en erreur 404 justement la page sur le détail de la garantie), et la plaquette est une compilation d'arguments desservie par le côté fouillis de sa présentation. Il faudra donc plus qu'un home staging en communication pour mettre mieux en valeur l'enseigne.

Tous droits réservés à l'éditeur