

**FRANCHISEURS :  
QUELS RÉFLEXES  
ET QUELLES OPPORTUNITÉS  
FACE À LA CRISE**



**Territoires & Marketing**

## INTRODUCTION





## PLAN



## I. FRANCHISE ET DIFFICULTÉS : LES FONDAMENTAUX

- a) Les Fondamentaux de la relation franchiseurs/franchisés (DIP – contrat)
- b) Les Fondamentaux de l'entreprise en difficulté
  - Qu'est-ce qu'une entreprise en difficulté ? typologie et origines des difficultés
  - Les indicateurs de prévention / anticipation
    - Le dirigeant face aux difficultés
    - Les autres indicateurs
  - La boîte à outils juridique (MAH, conciliation, sauvegarde, RJ et LJ)
- c) Les indicateurs spécifiques aux franchiseurs en difficulté
  - Les litiges divers (fournisseurs mais aussi notamment franchisés)
  - Réputation professionnelle et e-réputation
- d) Les indicateurs spécifiques aux franchisés en difficulté
  - Retard de paiement des achats
  - Litiges franchiseurs
  - Les inscriptions judiciaires
- e) La prévention du risque
  - La qualification opérationnelle
  - L'adaptation du contrat pour prévenir les situations à risque
  - L'optimisation par les clauses contractuelles

## II. DIFFICULTÉS RENCONTRÉES ENTRE FRANCHISEURS ET FRANCHISÉS

### a) Typologie des situations rencontrées(JCS)

- MAH
- Conciliation
- LJ/RJ d'un franchiseur
- LJ/RJ d'un franchiseur concurrent
- LJ/RJ d'un franchisé
- MAH appliqué au conflit franchiseurs/franchisés

### b) Entre franchiseurs et franchisés en difficulté

- Typologie des difficultés (CDC + LK)
  - Difficultés non financières (LK)
  - Difficultés financières (CDC)
- Questions essentielles
  - Déclaration de créances et clause de réserve de propriété
  - Poursuite du contrat de franchise (MED AJ)
  - Paiement des prestations pendant la PO
  - La cession du contrat de franchise (si plan de cession)
  - La fin du contrat de franchise

c) Entre franchiseurs en difficulté et franchisés

- Typologie des difficultés
  - Difficultés non financières
  - Difficultés financières
- Questions essentielles
  - Le franchiseur a-t-il été loyal lors de la conclusion du contrat de franchise ? les difficultés existaient-elles déjà ?
  - Le franchiseur est-il en mesure de poursuivre l'exécution du contrat ? (risque de non-paiement des redevances)
  - La poursuite du contrat par le franchisé
  - La cession du contrat de franchise de distribution (absence d'intuiti personae)
  - La cession du contrat de franchise de service (absence d'intuiti personae)

d) La gestion de l'information

- Communication interne
- Communication externe
- Gestion et communication de crise
- Relations franchisés

### III. LES OPPORTUNITÉS

#### a) Quelles opportunités ?

- Pour les franchiseurs :
  - reprendre un autre franchiseur
  - reprendre des magasins de franchisés d'un réseau concurrent
  - reprendre des magasins de franchisés de son propre réseau
- Pour les franchisés :
  - reprendre un autre franchisé
  - reprendre des magasins de franchisés d'un réseau concurrent

#### b) Comment saisir les opportunités ?

- Réseau professionnel (association – fournisseurs – franchisés, etc....)
- Base de données (greffe – inscriptions)
- Listing des entreprises en difficulté
- Outils d'information spécifique (sourcing ciblé)

#### c) Comment traiter les opportunités ?

- Le diagnostic préalable
- Franchiseurs et franchisés sont in bonis
- Franchiseurs ou franchisés en MAH ou conciliation
- Franchiseurs ou franchisés en sauvegarde
- Franchiseurs ou franchisés en RJ ou LJ
- Franchiseurs et franchiseurs en difficulté



**Territoires & Marketing**

## LE DIRIGEANT FACE A LA CRISE



## LE DIRIGEANT FACE A UNE SITUATION COMPLEXE

### La capacité du dirigeant à gérer la situation en cause

Le dirigeant face à une situation complexe, qui peut évoluer en crise, peut être comparé au boxeur, touché par un coup, qui n'aurait pas suffisamment anticipé et apprécié le danger de son adversaire, le marché au sens très large du terme.

Ainsi, le dirigeant atteint par un coup bref et violent, ou éprouvé par une série de coups usants successifs, doit se poser la question de savoir s'il est encore lucide, s'il est encore acteur au centre du ring, s'il est déjà dans les cordes, un genou à terre, et dans quelles conditions il va pouvoir se relever alors qu'il peut avoir perdu ses repères les plus élémentaires.

Bien plus, le dirigeant se trouve aussi confronté aux mécanismes habituels de réaction face à la peur, engendrée ici par des événements imprévisibles, inconnus, ni anticipés ni gérés, engageant l'avenir de chacun ; **l'attaque, la paralysie ou la fuite sont des phénomènes connus qui ne peuvent être que néfastes.**

Nos réflexions sur le sujet se veulent pragmatiques et sont le fruit des expériences passées, partagées souvent par les professionnels de la gestion de ces situations.

## **1/ De l'état psychologique du dirigeant**

Un des premiers actes forts que doit entreprendre le dirigeant pour affronter une telle situation est d'avoir la clairvoyance de s'interroger sur sa capacité à la gérer et sur son état psychologique pour y faire face.

Il s'agit là d'une question difficile mais responsable et ne pas se la poser risque d'engendrer des actions irréversiblement nuisibles et en toute hypothèse une perte de temps qui pourrait être fatale.

## **2/ Des compétences techniques et humaines du dirigeant**

Dans le même ordre d'idée, se pose la question des compétences techniques et humaines du dirigeant face à une telle situation. Dès l'apparition des premiers signes, le dirigeant doit s'interroger sur ses aptitudes personnelles à la gérer, sur les plans opérationnel et humain.

Il doit être en état d'apprécier les autres connaissances dont il a besoin, en interne ou à l'extérieur de l'entreprise, apte à prendre du recul de son propre chef, ainsi prêt à prendre sereinement les décisions qui s'imposeront tout en assurant la communication stratégique.

Cet état d'esprit implique une réelle aptitude à l'auto évaluation du dirigeant, et à la délégation de certaines réflexions et recherches, mais l'expérience montre qu'une telle démarche est tout aussi indispensable que la validation de son état psychologique.

### **3/ De l'aide au dirigeant**

Il n'est pas dans le propos de remettre en cause les facultés du dirigeant à manager et gérer l'entreprise.

Mais **la représentation des choses ne constitue pas les choses en elles-mêmes** et le dirigeant, comme tout un chacun, est en proie au doute face à des situations complexes avec une analyse de la situation selon d'une part l'idée qu'il s'en fait et d'autre part son expérience vécue.

**Face à ces situations le dirigeant est souvent seul, livré à lui-même, solitaire pour affronter et engager la conduite du changement.**



**Territoires & Marketing**

## LES INDICATEURS GÉNÉRAUX



## **INDICATEURS POUVANT CONDUIRE AU TRAITEMENT DE SITUATIONS COMPLEXES**

**Les principaux indicateurs décrits ici sont ceux les plus couramment identifiés. Il est important de noter que chaque indicateur doit s'analyser dans une logique dynamique et non statique et que leur hiérarchisation reste spécifique à chaque entreprise, à son domaine d'activité, à son organisation et à son histoire.**

### ➤ **Indicateurs généraux :**

- Existence, clarté, pertinence des outils de pilotage et d'aide à la décision ;
- Existence et qualité du process de construction et de suivi budgétaire (activité, investissement, trésorerie...);
- Fiabilité et pertinence de l'information disponible: informations à jour, synthétiques et de qualité ou pléthoriques/insuffisantes, périmées, erronées ou non pertinentes ;
- Présence et respect des procédures de contrôle interne ;
- Degré d'application des règles de gouvernement d'entreprise : comités d'audit, de rémunération, fonctionnement des conseils avec degré d'information des administrateurs, etc. ;
- Existence, qualité et fréquence de la communication interne et externe.

➤ **Indicateurs liés à l'environnement sectoriel de l'entreprise :**

- Secteur, industrie, métier en crise ou confronté à une problématique macro-économique (délocalisation, prix des matières premières...) ;
- Présence d'un leader usant d'une position dominante ou compétition exacerbée entre les leaders du marché ;
- Dépendance forte à une autre industrie ;
- Dépendance vis-à-vis de paramètres externes financiers, économiques ou politiques (taux de change, droit de douanes...),
- Volatilité du marché.

➤ **Indicateurs relatifs à l'activité :**

- Saisonnalité de l'activité (chiffre d'affaires et campagne d'achats) ;
- Baisse du carnet de commande, du chiffre d'affaires, des marges, etc.,
- Augmentation des stocks (matières premières, travaux en cours, produits finis) ;
- Niveau de dépendance par rapport aux clients (éclatement de la clientèle, taux de renouvellement);
- Niveau de dépendance par rapport aux produits/services (mono-multi produits, durée de vie des produits) ;
- Dépendance par rapport aux fournisseurs ;
- Existence de procédures d'achats ;
- Performances/coûts des commerciaux ;
- Part des frais généraux/chiffre d'affaires (train de vie de la société).

➤ **Indicateurs financiers :**

- Résultats déficitaires ;
- Volatilité de la trésorerie ;
- Existence, fréquence et pertinence des prévisions de trésorerie ;
- Niveau des capitaux propres ;
- Poids de la dette (LBO, remboursements d'emprunt/cash flow) ;
- Structure du financement (court terme / long terme) ;
- Taux de frais financiers ;
- Taux de mobilisation des créances clients ;
- Variation brutale du BFR ou de ses composantes (stocks, créances clients, dette fournisseurs, dettes fiscales et sociales) ;
- Flux intragroupe ;
- Suivi des budgets exploitations, investissements ;
- Actif réalisable et disponible < passif exigible, survaleurs à l'actif et/ou au niveau des amortissements, engagements hors bilan ;
- etc.

➤ **Indicateurs juridiques et fiscaux :**

- Nature et montant des garanties données aux créanciers ;
- Nature et volume des contentieux ;
- Ruptures de contrats (dénonciation de bail par le propriétaire...) ;
- Prud'hommes ;
- Redressements fiscaux ;
- Plaintes pénales ;
- Inscriptions de privilèges et de nantissements ;
- etc.

➤ **Indicateurs industriels :**

- Niveau de R&D : coûts, résultats, nombre de brevets, etc.
- Baisse de productivité (taux d'utilisation des machines, délais de fabrication, valeur ajoutée par salarié, pannes, contrôle qualité, chute des investissements, obsolescence, taux de vétusté, coûts de la maintenance) ;
- Niveau des rebus ;
- etc.

➤ **Indicateurs logistiques :**

- Maîtrise de la chaîne logistique (externalisation, délégation aux fournisseurs ou aux clients ...)
- Pourcentage de satisfaction des commandes (taux de livraison et respect des délais (satisfaction des clients)) ;
- Coût logistique/chiffre d'affaires, etc.

➤ **Indicateurs sociaux :**

- Simplicité de l'organigramme, postes clefs pourvus, définition des fonctions et des objectifs ;
- Turnover du personnel, absentéisme ;
- Plan de formation, gestion prévisionnelle des compétences ;
- Pyramide des âges, âge du " capitaine " et de ses " lieutenants ", etc ;
- Fonctionnement du comité d'entreprise et CHSCT ;
- Accidents du travail ;
- Grèves.



Territoires & Marketing

## LES INDICATEURS DE LA FRANCHISE





## LES PROBLEMATIQUES DE LA DEFAILLANCE DU FRANCHISE



## INTRODUCTION

La défaillance du franchisé peut se traduire par différents indices tels que des retards et/ou absence de paiement, des problèmes d'approvisionnement consécutifs aux retards ou défaut de paiement, des conflits avec les consommateurs (encaissement d'acomptes avec des retards de livraison), des liens distendus avec le franchisé ou encore l'absentéisme du franchisé dans le point de vente où le personnel est livré à lui-même.

Cette défaillance du franchisé peut entraîner à son encontre l'ouverture d'une procédure préventive telles que le mandat ad hoc ou la conciliation ou une procédure collective. L'ouverture d'un mandat ad hoc ou d'une conciliation à l'égard du franchisé, perturbe partiellement les relations commerciales et contractuelles avec le franchiseur.

En revanche, les procédures collectives (sauvegarde, redressement judiciaire, liquidation judiciaire perturbent, elles, plus profondément les relations contractuelles franchisé/franchiseur.

Il convient donc de mesurer successivement les problématiques liées à la défaillance du franchisé sur le contrat de franchise (I) et sur les contractants eux-mêmes (II) en cas de procédure collective.

# **I. INCIDENCES DES PROCEDURES COLLECTIVES SUR LE CONTRAT DE FRANCHISE**

## **A. La continuation de plein droit du contrat de franchise en cours**

### **1) Maintien des contrats de franchise en cours**

*a) Notion de contrat de franchise en cours*

*b) Interdiction de la résiliation du contrat de franchise "du seul fait" de l'ouverture de la procédure collective*

### **2) Option de l'administrateur quant au sort du contrat de franchise**

*a) Nécessité de la mise en demeure adressée à l'administrateur judiciaire*

*b) Option de l'administrateur en faveur de la non-continuation du contrat de franchise*

*c) Option de l'administrateur en faveur de la continuation du contrat de franchise*

## **B. La cession forcée du contrat de franchise à un tiers**

## II. INCIDENCES DES PROCEDURES COLLECTIVES SUR LES PARTIES AU CONTRAT DE FRANCHISE

### A. Gel du passif et revendication par le franchiseur des marchandises ou fournitures impayées

- 1) Compensation des dettes connexes entre le franchiseur et le franchisé
- 2) Revendication par le franchiseur des marchandises ou fournitures impayées
  - a. *Conditions et objet de la revendication du franchiseur*
  - b. *Effets de la revendication*
- 3) Commandes en cours
  - a. *Relations franchiseurs-franchisés*
  - b. *Relations franchisé-clients (attention image clients)*
- 4) Assistance dans la gestion de la procédure collective du franchisé
  - a. *Objectifs : clients – protection image et enseigne – maintien du point de vente*
  - b. *Diagnostic sur le sort du franchisé : faculté ou non de se redresser (protocole – plan)*
  - c. *Solution 1 : participer au plan (prise participation – avances marchandises – etc)*
  - d. *Solution 2 : reprendre le fond ou trouver un autre franchisé*
  - e. *Solution 3 : laisser partir le fond (attention actions en responsabilité)*

**B. Protection des créanciers antérieurs à la procédure collective**

- 1) Protection des droits des créanciers antérieurs
- 2) Amélioration de la participation des créanciers antérieurs à la procédure collective (contrôleurs)

### **III. RESPONSABILITE ENCOURUE DU FAIT DE L'OUVERTURE DE LA PROCEDURE COLLECTIVE**

#### **A. Actions spécifiques aux procédures collectives**

- 1) Action en responsabilité pour insuffisance d'actif
- 2) Obligation aux dettes sociales
- 3) Action en soutien abusif

#### **B. Actions en droit commun**

## **IV. LA REPRISE DU FRANCHISE**

### **A. Les réflexes du management de projet**

- 1) *La constitution d'une équipe*
- 2) *Le rôle des acteurs*

### **B. L'audit et le diagnostic**

- 1) *Origine des difficultés*
- 2) *La trésorerie et le diagnostic (intervention de conseils spécialisés - rôle des banques)*

### **C. La présentation d'une offre**

# QUESTIONS / RÉPONSES



Territoires & Marketing

**Merci de votre attention**



**KRN** *Finance*