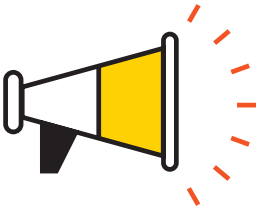
MAZARS
PARTENAIRE DE
LA CROISSANCE
RÉSEAU

Etude | Baromètre | **Avis d'experts** | Note de synthèse | Newsletter

MAZARS



INTRODUCTION

Partenaire de référence des entrepreneurs avec plus de 25 000 clients en France, Mazars accompagne les professionnels en réseaux et franchises de la plupart des secteurs d'activité. A ce jour plus de 1000 affiliés de plus d'une centaine d'enseignes nous témoignent leur confiance.

Notre rôle d'expert-conseil nous amène à identifier des problématiques, et à proposer des réponses innovantes pour accompagner leur croissance. Notre souhait est de les diffuser à un public varié : professionnels et dirigeants d'enseignes mais également futurs réseaux, affiliés ou encore candidats aux enseignes.

Par un partenariat avec lesechosdelafranchise.com depuis 2012, nous adressons à ces professionnels de nombreux sujets en vue d'alimenter - sur la base de l'expérience acquise auprès de nos clients ainsi que des échanges nourris avec nos partenaires - les débats actuels, et nous l'espérons, d'éclairer leurs choix futurs.

C'est ainsi que 26 tribunes ont été publiées par différents auteurs, des experts de Mazars comme les membres de son écosystème de partenaires : avocats, banquiers, investisseurs, éditeurs de logiciels, conseils, journalistes ou encore institutionnels.

Nous sommes heureux de vous proposer la première édition de ce recueil, et vous en souhaitons une agréable lecture.

Catherine BERGAUD
Mazars
Associé, Expert-comptable
Responsable nationale du Marché des réseaux et franchises

MAZARS
PARTENAIRE DE
LA CROISSANCE
RESEAU

FRANCHISEURS

FRANCHISEURS : METTEZ UNE DOSE DE « LEAN » DANS VOTRE MANOP !

Franchiseurs, aidez vos adhérents à supprimer les tâches inutiles en introduisant dans votre manuel opératoire des éléments de Lean management : telle est la préconisation de Philippe Vuillaume, manager au sein de la société d'audit Mazars, aux jeunes réseaux souhaitant faciliter la vie de leurs futurs adhérents.

Créé dans les années 1970 au Japon puis formalisé aux Etats-Unis dans les années 1990, le Lean management est une méthode d'organisation qui a pour ambition d'éliminer les opérations sans valeur ajoutée pour le client. Pour produire des résultats pérennes, il s'appuie sur l'amélioration continue avec une forte implication de tout le personnel dans les processus à optimiser.

En période difficile, la franchise demeure une solution attrayante pour quiconque souhaite devenir son propre patron. Mais la transition n'est pas simple, et bon nombre de franchisés échouent non par manque de compétence, mais pour s'être laissés déborder par les petites tâches, souvent à caractère accessoire ou administratif, de leur quotidien.

En tant que franchiseur, vous avez un intérêt à donner à vos adhérents de bonnes habitudes dès le départ. En effet, si la formation initiale leur permet d'appréhender le concept et son fonctionnement, rien ne vaut la pratique. Mais une fois l'exploitation démarrée, le franchisé n'a plus de recul sur son activité et demandera de l'aide lorsqu'il sera trop tard. Pour pallier cela, il faut faire de votre manuel opératoire l'outil de liaison par excellence de votre réseau. Il doit concentrer suffisamment de contenu à valeur ajoutée pour vous permettre à terme d'optimiser vos postes « animation » et « contrôle ».

Concrètement, vous devez vous organiser afin d'établir des procédures permettant de gagner du temps sur un maximum d'opérations courantes de vos franchisés. Pour cela :

- Déterminez un programme de travail par sujets-clés susceptibles d'être abordés au sein de la tête de réseau, en commission voire en convention annuelle ;
- Procédez en un sujet par séance, par exemple : la place de l'écoute client, l'autonomie du personnel dans la détection puis l'analyse des problèmes, la systématisation du zéro papier, la suppression des opérations de classement ou d'archivage superflues ;
- Formalisez un retour d'expérience sous forme de recommandations pratiques,

toujours par domaine ; n'hésitez pas à formaliser un processus « avant » et un autre « après », en les valorisant en temps moyen (minutes) ;

- Transcrivez-les, enfin, dans votre manuel très régulièrement, en prenant bien soin d'informer tous vos adhérents de la sortie de chaque nouvelle version - le manop en ligne rendant plus facile cette approche.

Jamais votre réseau ne vous reprochera une telle communication. En outre, faire évoluer votre manop plus fréquemment par petites touches très concrètes :

- rendra plus lisible et plus spécifique le savoir-faire que vous transmettez ;
- renforcera votre image de réseau innovant ;
- favorisera l'appropriation de nouvelles routines, conçues en « économie de moyens » (Lean), et générant des gains de productivité réels.

Cette démarche de suppression perpétuelle des tâches inutiles a prouvé son efficacité au sein des organisations intégrées, qu'elles soient industrielles ou de services. Comme pour d'autres approches avant lui, la greffe du Lean peut prendre au sein du commerce indépendant organisé. Elle le fera d'autant mieux que :

- les parties prenantes - d'abord le franchiseur puis ses franchisés - auront compris leur intérêt à s'y exercer ;
- l'intégralité du réseau jouera le jeu, afin de bénéficier d'effets d'échelle.

PHILIPPE VUILLAUME
L'auteur

Philippe Vuillaume est Manager au sein du bureau Mazars de Besançon.

FRANCHISE INDUSTRIELLE :
LES GRANDS GROUPES AUSSI MISENT SUR LA FRANCHISE (OU LE COMMERCE ORGANISÉ)

Le monde bouge, le monde change, rien ne sera plus comme avant ! Les stratégies de développement des entreprises industrielles prennent un nouveau visage. Comment les entreprises industrielles se donnent-elles ainsi les moyens de gagner la partie ?

Nous le savons, la Franchise et le Partenariat ont aujourd'hui un poids considérable dans tous les secteurs du Commerce et de l'Artisanat : 1800 têtes de réseau, plus de 100 000 unités affiliées, 1 300 000 emplois et 183 Mds de Chiffre d'affaires. Mais pourquoi les entreprises industrielles s'y mettraient-elles et sous quelles conditions ?

CROÎTRE EN PARTAGEANT LES RISQUES

Les groupes industriels sont confrontés à des mutations multifactorielles dont une large part trouve sa source dans la mondialisation et dans une concurrence accrue. Nul besoin de rappeler la nécessité de positionner désormais son activité à l'échelle d'un continent voire du Globe, pour continuer à développer et à valoriser une marque industrielle. Pourtant, verticaliser sa distribution est une stratégie coûteuse que finalement peu d'entreprises - notamment françaises - sont capables de se permettre : nous manquons sévèrement d'ETI comparé à certains de nos partenaires étrangers, et la compétitivité du « Made in France » ne cesse de faire débat. Il est donc nécessaire de recruter des partenaires capables de supporter une part du risque, ailleurs.

Organiser la diffusion d'un savoir-faire industriel par « délégation » peut alors être une solution, d'autant que les techniques de franchisage et de mise en partenariat sont pour une large part transposables au monde industriel. Elles peuvent être source d'opportunités insoupçonnées à conditions de respecter certains usages.

Les entreprises représentatives du tissu industriel ayant adopté cette stratégie sont connues : Yoplait (Industrie alimentaire), Coca-Cola ou Orangina (via leurs embouteilleurs), Theodore Lefevre (peintures industrielles), Yprema (secteur du bâtiment) sans oublier des acteurs de la machine-outil ou du textile.

RENTABILISER SON SAVOIR-FAIRE

Le système de partenariat industriel vise un accord avec des entreprises indépendantes aux termes duquel le détenteur de technologies, de brevets, et de savoir-faire de fabrication et d'organisation met ces derniers à la disposition d'une entreprise indépendante désireuse de se développer et de gagner de nouveaux marchés, que ce soit dans la fabrication ou dans la distribution.

Comme en matière commerciale, cet ensemble détenu par l'industriel tête de réseau est donné en exploitation en contrepartie de droits d'acquisition et de droits de développement (redevances, royalties...).

Ces pratiques spécifiques doivent être encadrées, d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans une stratégie industrielle que l'on peut qualifier de « qualité-compétitivité ». Celle-ci est de nature à rassurer les partenaires potentiels, dans l'optique d'une introduction sur les marchés financiers, ou de levée de fond.

Mais tout comme en commerce organisé indépendant classique, elle n'est pas exempte de risques. Si en matière industrielle les éléments techniques et de savoir-faire sont généralement plus développés et consistants qu'en matière purement commerciale, ils doivent à plus forte raison faire l'objet d'une protection suffisante sur les territoires visés par le développement. On pensera aux différentes approches de propriété intellectuelle et industrielle, ou encore de prévention des risques de reverse engineering, mais également à des astuces bien connues : par exemple le concentré de base du Coca-Cola étant tenu secret et non breveté, ou alors la fameuse noisette servant de base à la préparation du célèbre Nutella, faisant l'objet d'une clause d'approvisionnement exclusif....

MICHEL KAHN
L'auteur

Michel Kahn est Président du Cabinet Michel Kahn Consultants, Président de l'IREF, Fédération des Réseaux Européens de Partenariat et de Franchise, ainsi que l'auteur de l'ouvrage Franchise & Partenariat aux Editions Dunod.

Afin d'encadrer les pratiques spécifiques de franchise industrielle, le cabinet Michel Kahn Consultants a développé de nombreux modèles et outils, en collaboration avec ses partenaires et l'IREF.

LE CONTRÔLE FISCAL DES COMPTABILITÉS INFORMATISÉES DES PME VA S'AMPLIFIER, AMENANT LES ACTEURS DU COMMERCE EN RÉSEAU À CLARIFIER LEURS RESPONSABILITÉS RESPECTIVES.

Le contrôle fiscal est un sujet sensible pour tout entrepreneur. Jusqu'ici, les contrôles fiscaux « classiques » étaient réalisés sous format papier, et les entreprises accordaient peu d'importance aux règles comptables de tenue des comptabilités informatisées. Le Contrôle Fiscal des Comptabilités Informatisées (CFCI), qui existe pourtant depuis 2006 et qui est beaucoup plus contraignant pour les entreprises en termes de conformité, était jusqu' alors réservé aux grandes entreprises et épargnait largement les PME.

Mais depuis le 1er janvier dernier, tout contrôle fiscal engagé devra dorénavant impliquer la remise du fichier des écritures comptables sous format dématérialisé (le FEC).

Les obligations fiscalo-comptables de conformité des comptabilités informatisées reviennent alors au premier plan : caractère sincère et probant des éléments produits, documentation des processus informatiques, archivage légal ou encore piste d'audit fiable.

Cet avènement du FEC, selon de nombreux experts, va considérablement amplifier les CFCI auprès des PME, alors qu'elles n'y sont aujourd'hui pas préparées et que la non-conformité fiscale du système d'information utilisé expose ces entreprises à de lourdes sanctions (amende de 1500 € par exercice vérifié, procédure d'évaluation d'office appelant des majorations de 100 %, etc).

En outre, l'administration peut en effet examiner la conformité de « tous les éléments concourant directement ou indirectement à la formation du résultat comptable et des déclarations fiscales », l'un des principaux écueils du CFCI réside dans la largeur de son champ d'intervention.

UNE SITUATION PLUS COMPLEXE POUR LES RÉSEAUX

Or, c'est précisément cette notion d'éléments indirects qui pose un problème particulier dans le cadre des relations entre enseigne et affiliés.

On le sait, une tête de réseau impose généralement à ses affiliés l'usage d'un système d'information unique, notamment en matière de système d'encaissement et de remontées d'information comptables. De nombreux éléments comptables (recettes, stock, achats) proviennent alors de ces systèmes et viennent concourir indirectement à la formation du résultat comptable des affiliés. La conformité des systèmes aux règles comptables entre alors naturellement dans le champ d'intervention de l'administration fiscale.

Concrètement, un CFCI subi par un franchisé qui viendrait révéler des zones de non-

conformité du système informatique du franchiseur entraînerait, en l'état de la rédaction des contrats, la responsabilité de ce dernier, parce qu'il demeure un commerçant indépendant. De quoi raviver les débats relatifs au partage de responsabilité entre les deux parties.

Lourd de conséquences, ce risque doit être adressé par l'affilié, si possible avant tout contrôle fiscal. Différentes parades existent:

- L'affilié aura pour sa part tout intérêt à contacter son enseigne pour lui demander de se porter « garante » de la conformité du système informatique imposé par le réseau. Si c'est déjà le cas, elle sera ravie d'y procéder. Mais peu de réseaux sont préparés à cette réalité. Par conséquent, et compte tenu des diligences à mettre en place, l'affilié n'a aucune garantie d'obtenir gain de cause, du moins dans un délai raisonnable... ;
- La tête de réseau est quant à elle tenue d'agir encore plus en amont. Elle pourra réaliser un audit fiscal préventif de conformité de la configuration imposée au réseau, et procéder aux aménagements nécessaires en vue d'éviter tout contentieux ultérieur avec ses affiliés. A défaut, elle peut toujours actualiser son modèle de contrat, et venir préciser la limite de sa responsabilité en la matière. Les contrats étant majoritairement d'adhésion, le sujet est simple pour les jeunes réseaux. Mais il sera plus complexe à gérer au niveau d'une enseigne mature, où il sera nécessaire de faire signer des avenants contractuels à des centaines d'affilés.

En tout état de cause, les réseaux ne peuvent rester passifs (sans oublier le risque d'image en cas de non-conformité) et doivent prendre les devants. Il conviendrait qu'ils fassent rapidement réaliser, par un cabinet spécialisé, un audit fiscal de conformité de leur système d'information. La démarche permettra à l'enseigne :

- De prémunir ses affiliés de risques inutiles : il y en a suffisamment tout au long de l'exploitation du concept et de la vie des affaires ;
- D'éviter, par conséquent, de générer au sein du réseau des tensions inutiles : là encore, il existe déjà suffisamment de sources de contentieux pour ne pas en ajouter une supplémentaire ;
- De démontrer, enfin, son professionnalisme et sa volonté de réellement faire réussir ses affiliés, contribuant ainsi à son attractivité auprès des candidats.

SERGE DURAND
L'auteur

Serge Durand est Senior Manager au sein du bureau Mazars de Marseille.

LES ANIMATEURS DE RÉSEAU DEVRAIENT-ILS ÊTRE FORMÉS POUR « COACHER » LEURS FRANCHISÉS ?

Face à l'exigence accrue des franchisés en termes de services et à l'explosion des occasions de procès faits aux franchiseurs, l'animation de réseau cristallise de plus en plus d'enjeux car elle est le ciment quotidien des réseaux. Elle est amenée à se professionnaliser pour ne plus se limiter à du contrôle, mais intégrer progressivement une posture d'accompagnement plus riche. Parmi ces nouveaux apports, la donnée comportementale s'impose à tel point que l'on parle de plus en plus de « coaching » des franchisés. Pour autant, est-ce bien le rôle des animateurs ?

Le coaching est un processus relevant de la relation d'aide. Il a pour vocation l'accompagnement de performance, la résolution voire la prévention de situations conflictuelles.

A l'échelle d'un réseau, la prévention a d'immenses vertus tant un conflit peut être contagieux et désastreux. Alors pourquoi ne pas doter ceux qui sont le plus régulièrement au contact des franchisés, d'un supplément de formation les mettant en capacité à détecter puis à désamorcer des situations potentiellement critiques ?

LES ANIMATEURS PEUVENT-ILS ASSURER LE RÔLE DE COACH ?

L'idée est séduisante, car elle repose principalement sur la proximité des animateurs vis-à-vis de leurs franchisés. Les animateurs étant coûteux, autant faire d'une pierre deux coups. Toutefois, sa concrétisation est plus complexe, et en voici les raisons :

(i) La légitimité. Si dans l'environnement hiérarchique d'une entreprise, un DRH sollicite un coach pour adresser une problématique comportementale, ce n'est pas la tête de réseau qui va intimer l'ordre à un franchisé de se faire coacher. La transaction ne pourra être du même ordre ;

(ii) L'objectivité. Demander à des animateurs de coacher équivaudrait à les rendre juge et partie, alors même que le process de coaching induit une objectivité et une capacité à gérer les processus relationnels indépendamment de tout historique ou connaissance du métier. En outre, l'exercice provoque immanquablement des jeux et transferts qui ne peuvent être gérés que par des professionnels dûment formés ;

(iii) Le temps. S'il est souhaitable que la posture des animateurs aille au-delà du simple contrôle, les animateurs sont dans les faits submergés, et ils cumulent souvent les casquettes (développeur, formateur...) surtout lorsque le réseau est jeune ;

(iv) Le coût. Enfin, même si la prévention a d'inestimables vertus à l'échelle d'un réseau, son coût de mise en œuvre (coût de formation, temps passé...) et son retour sur investissement restent

difficilement mesurables. Or, les têtes de réseau doivent rendre des comptes à leurs franchisés, quant à l'emploi des ressources financières perçues.

A TITRE D'ALTERNATIVE

Plutôt que de « former » les animateurs à exercer un métier qui n'a pas vocation à être le leur, il serait préférable:

(i) Que des coachs sensibilisent les animateurs à identifier des cas critiques nécessitant d'être remontés à la tête de réseau, qui a alors la possibilité de solliciter l'intervention d'un coach ;

(ii) Qu'ensuite des coachs référencés comme prestataires du réseau interviennent dans les conditions et limites relevant de la recommandation, et non d'une quelconque injonction ;

(iii) Qu'enfin, la tête de réseau ait réfléchi à un mode de prise en charge « écologique » de la prestation, pourquoi pas 2/3 contre 1/3 à la charge du franchisé.

Nous le voyons, s'il est louable d'organiser la détection et la remontée de situations comportementales critiques pour la cohésion voire la survie du réseau, ceci à des fins préventives, leur prise en charge ne saurait être assumée par le staff de l'enseigne mais bien par des professionnels extérieurs compétents, légitimes et objectifs.

NICOLAS COUTEL
L'auteur

Nicolas Coutel fait partie du département Commerce Organisé de Mazars. Titulaire d'une certification de coaching professionnel, il s'intéresse de près à l'accompagnement de la performance des franchisés, notamment les outils de la psychologie et les ressorts de la motivation.

Il est par ailleurs responsable du deploiement de Mazars' Lab Ecosystem en France.

FRANCHISE PARTICIPATIVE : UNE SI BONNE IDÉE ?

La franchise participative est un dispositif de plus en plus plébiscité par les enseignes. Credit Crunch persistant, concepts en guerre ouverte pour les meilleurs emplacements, barrière capitalistique à l'entrée de certains secteurs (hôtellerie, restauration et distribution alimentaire en tête) : les arguments sont légion pour qu'un franchiseur propose à son candidat franchisé d'intégrer, par une participation minoritaire, le capital de sa société. Si la formule séduit, elle n'en dénature pas moins l'esprit même de la franchise.

Passons en revue ses atouts mais aussi ses limites et les points de vigilance à mettre en lumière, dans l'optique d'éclairer les enseignes et les candidats souhaitant les rejoindre.

LES ATOUTS DE LA FRANCHISE PARTICIPATIVE

Pour le franchisé, c'est un « supplément d'âme » au projet de financement. Les candidats franchisés n'ayant pas toujours un niveau d'apport suffisant, un renfort de la tête de réseau rend leur demande de prêt nettement plus attractive. Cela est d'autant plus critique dans les secteurs les plus gourmands en capital. Par ailleurs, d'anciens salariés indécis à l'idée de sauter le pas trouveront dans l'actionnariat conjoint un élément de réassurance psychologique pouvant leur manquer.

Côté enseigne, la motivation première est d'accélérer le développement du réseau en attirant davantage de candidats. Rien de plus frustrant en effet que de voir son projet bloqué pour insuffisance d'apport, alors qu'on est un impétrant sérieux et motivé ! Mais quitte à accélérer son développement, autant le sécuriser pour mieux le pérenniser. Dans cette perspective, il faut savoir conserver des emplacements clés à l'extinction du contrat de franchise. L'emplacement est une variable n'ayant jamais vu son caractère stratégique remis en cause, bien au contraire, et y compris en contexte de renchérissement des prix.

LES LIMITES ET POINTS DE VIGILANCE

Elles sont de trois natures :

1. Economique :

- la formule peut être discriminante en ce qu'elle est consommatrice de cash (trésorerie ou emprunt) ;
- il convient de rester vigilant quant aux conditions de sortie, en particulier au mode de valorisation des parts que le franchisé devra racheter à l'échéance stipulée ;
- le concept doit générer un rythme et un volume de revenus suffisants pour pouvoir justifier économiquement l'opération le moment venu ;

2. Juridique :

- il est nécessaire de définir une participation inférieure à la minorité de blocage définie par les statuts ;
- le pacte d'actionnaires doit être annexé au contrat de franchise ;
- le traitement d'un conflit en cas de désaccord portant sur l'exécution du contrat prendra une autre dimension entre deux coactionnaires ;
- plus globalement la franchise participative demeure un usage non encadré, donc en insécurité juridique relative ;

3. Managériale et opérationnelle :

- la légitime vigilance (pourrait-on parler de contrôle ?) de l'actionnaire et l'irréductible indépendance du franchisé doivent être conciliés en permanence ;
- le périmètre d'intervention respectif des deux partenaires est à définir de manière adulte et suffisamment claire ;
- le franchiseur ne saurait céder à la tentation d'ingérence et sortir de son rôle de sleeping partner, pour risquer de déresponsabiliser son franchisé au point d'en faire un locataire-gérant de fait ;
- enfin, il ne saurait abuser des clauses d'exclusivité (fourniture en tête).

En synthèse, la franchise participative s'avère un excellent révélateur du niveau de vision, de professionnalisme et de moyens dont dispose un franchiseur pour son réseau. Alors doit-on s'y lancer ? Pour quels types de dossiers ? A quelle hauteur de participation ? S'agit-il d'une stratégie de développement à part entière ou d'un simple « dépannage » ?

Savoir concilier tous les impératifs évoqués implique un niveau de maturité et d'expérience réel en tant que franchiseur. Si la franchise participative n'était pas pour toutes les bourses, elle n'est certainement pas à mettre en toutes les mains... du moins pour le moment !

ELODIE CHEVALLIER
L'auteur

Expert-comptable diplômée, Elodie Chevallier est Associée au sein de l'activité expertise comptable de Mazars en Ile-de-France.

Dans le cadre du Département Commerce Organisé de Mazars, elle accompagne une clientèle d'enseignes et d'affiliés de secteurs variés (esthétique, restauration spécialisée, immobilier, ameublement...).

DE LA NÉCESSITÉ D'UN OBSERVATOIRE ÉCONOMIQUE INTERNE AU RÉSEAU DE FRANCHISE

Un « observatoire économique interne au réseau » désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour :

- *proposer aux affiliés, sur la base des informations comptables et de gestion remontées à titre contractuel, une vision comparée de leur propre performance,*
- *offrir à la tête de réseau des outils de pilotage de la performance et d'optimisation de l'animation.*

MISE EN PLACE ET FONCTIONNEMENT

Pour cela, quatre étapes réparties en deux phases sont nécessaires :

1) Phase de mise en œuvre

- Référencement du prestataire : il convient tout d'abord de sélectionner un prestataire d'expertise comptable doté d'une capacité d'intervention globale. Il sera à même d'opérer avec un niveau d'intégration suffisant et sous un mode projet, par exemple via des comités de pilotage qui seront animés conjointement avec la tête de réseau, sur une fréquence trimestrielle ;
- Choix des indicateurs : les métriques qui feront l'objet d'un suivi et permettront la comparaison entre franchisés doivent être pertinentes par rapport au concept, tout en rentrant dans une politique d'amélioration continue. Ces indicateurs peuvent être purement financiers ou métier : le CA et sa ventilation par gamme de produits, le panier moyen, le taux de marge, le pourcentage de frais généraux, la masse salariale, le turnover… ;

2. Phase d'exploitation

- Collecte : le prestataire l'effectue en accord avec les stipulations du contrat d'affiliation, dans la transparence (signature d'un mandat donné à l'expert-comptable), sous des conditions et dans un format homogènes et adaptés aux caractéristiques de l'enseigne, le tout à l'échelle du territoire qu'elle couvre (souvent national) ;
- Restitution des données : elle doit revêtir une forme suffisamment claire, opérationnelle et synthétique pour que les franchisés soient à même d'identifier des axes d'amélioration personnelle, afin d'enrichir le dialogue avec leur animateur et de définir en bonne intelligence un plan d'action.

RÉSULTATS ET BÉNÉFICES

Au-delà de la forme, l'observatoire interne est une pratique légitimée, installée au sein du réseau pour enclencher un cercle vertueux d'amélioration continue, sur une base factuelle et chiffrée.

Il pourra notamment s'appuyer sur un rapport de benchmark:

- Permettant une émulation saine entre les franchisés (consultation anonyme cependant)
- Servant de base aux animateurs pour préparer leur intervention sur site : ils pourront, à sa lecture, émettre des recommandations pertinentes que le franchisé n'aurait pas nécessairement eu l'objectivité de faire pour lui-même.

La force d'animation gagne donc un temps précieux dans la détection de problématiques, leur traitement préventif ainsi que l'élaboration et la mise en place d'actions correctives.

SYNTHÈSE & BÉNÉFICES

La mise en place d'un observatoire économique interne apparaît comme un signal fort envoyé par un réseau, tant à ses affiliés qu'à l'ensemble de ses parties prenantes. Il est le signe d'une ambition de fonctionnement, d'une maturité, d'une volonté d'amélioration continue et d'une transparence renforcées.

D'apparence complexe, la démarche n'est pas si difficile à mettre en œuvre si ce n'est au prix :

- d'un cadrage en amont du choix du prestataire (capacité d'action globale, homogénéité de la collecte des données, des indicateurs et de leur mode de restitution)
- et de la capacité pédagogique de l'équipe d'animateurs sur le terrain.

Ce choix, certains secteurs l'ont déjà initié (notamment la grande distribution) et leurs standards de rentabilité en témoignent.

CATHERINE BERGAUD
L'auteur

Expert-comptable diplômée, Catherine Bergaud est Associé au sein de l'activité Efficience et Externalisation Comptable et Paie de Mazars.

Responsable du marché Commerce Organisé pour Mazars en France, et dotée d'une longue expérience de l'externalisation et du Business Process Outsourcing auprès de groupes internationaux, elle défend une vision originale des rapports client / fournisseur avec les centrales.

FRANCHISEURS, IL IMPORTE DE CRÉER UNE MARQUE EMPLOYEUR FORTE POUR VOS RÉSEAUX

Depuis toujours, les entreprises se battent pour attirer les talents. Leurs arguments varient cependant selon leur taille, les perspectives offertes, leur secteur ou bien leur localisation. En tant que regroupements de TPE/PME, les réseaux de commerce organisé doivent soigner leur marque employeur, tant est stratégique leur capacité à attirer les salariés nécessaires au fonctionnement du concept.

CONSTAT / DÉFI

Dans les réseaux, la question fait rarement partie des priorités des dirigeants. D'un côté, on attire les premiers candidats à l'affiliation pour pouvoir encaisser des revenus, qui financeront le fonctionnement de la tête. De l'autre, les affiliés sont des professionnels indépendants ayant toute latitude pour recruter leurs salariés : hors de question d'encourir le moindre risque d'ingérence en leur donnant des conseils sur les profils à recruter.

Mais la franchise accélère le développement de la notoriété d'un concept et de sa marque. Vecteur de ralliement de la clientèle, cette notoriété s'applique tout autant aux futurs salariés des unités si elle est organisée. Mettre ses affiliés en capacité de drainer un flux de candidatures suffisamment large pour ne pouvoir retenir que les meilleurs, génère un confort auquel les candidats à l'affiliation les plus crédibles ne seront pas insensibles au moment d'investir.

ENJEUX / OPPORTUNITÉS

Tout commence par la stratégie d'attraction des candidats compatibles avec le concept. Elle repose sur des profils identifiés en connaissance de cause et sur des messages venant en déclinaison des thèmes de la marque elle-même : chaque collaborateur est en quelque sorte porteur de l'ADN collectif, surtout lorsqu'il est au contact de la clientèle.

Les candidats attirés doivent ensuite pouvoir constituer une véritable équipe aux côtés du franchisé, faire bloc autour de lui pour régler les problèmes et créer le supplément d'implication exigé en franchise.

La qualité de l'expérience proposée est également prépondérante. C'est davantage par elle – a fortiori si l'enseigne devient connue – plus que par le salaire proposé, que le salarié aura le sentiment de rentabiliser son passage. Surtout s'il démarre sa carrière.

Enfin, attirer de bons candidats d'une part améliore les scores dans les classements de satisfaction client, et d'autre part attire des salariés ayant l'étoffe de futurs franchisés…

Les opportunités à attirer les bons candidats justifient donc amplement l'entretien de la marque employeur réseau. Mais quelles modalités retenir ?

LEVIERS / INFRASTRUCTURES

Si la boîte à outils de la marque employeur est riche, l'expérience commande de proposer les suivants aux réseaux. Ils gagneront à être élaborés collaborativement en Commission RH, à être intégrés le cas échéant au manuel opératoire, pour être diffusés aux franchisés en vue de leur application subsidiaire mais souveraine :

- Référentiel de postes nécessaires à l'exploitation du concept ;
- Kit de communication RH (messages, témoignages, plaquette…) cohérent avec le territoire de marque de l'enseigne, et les promesses du concept ;
- Achats d'annonces mutualisés ou corner / site web dédié au recrutement. Il présentera un parcours candidat (exemple de Decathlon) et les opportunités de tout le réseau ; les entretiens seront intégralement réalisés par le franchisé ;
- Procédure de traitement des candidatures irréprochable, prévenant tout effet contre-productif sur la notoriété déjà construite ;
- kit ou parcours d'intégration des nouveaux salariés ;
- Plan de communication événementielle : salons professionnels ou de recrutement, job dating / portes ouvertes, repérages alternatifs de candidats… ;
- Mobilité interne inter-unités ;
- Intégration des contraintes de responsabilité, de diversité et de parité (concepts avec main d'œuvre féminine).

Si les enjeux de la marque employeur sont indéniables et son champ d'action large, sa mise en œuvre n'est pas encore naturelle car non encore perçue comme directement rentable. Les réseaux veilleront donc à définir avec leurs affiliés une stratégie claire et un plan de mise en œuvre reposant sur les canaux les plus directement pertinents au concept et aux ressources disponibles.

CLAIRE VINCHON
L'auteur

Diplômée de Neoma, Claire Vinchon crée en 2009 Small IZ beautiful dans le but de sélectionner des PME pour les mettre en relation avec des étudiants et des diplômés. Aujourd'hui, son équipe travaille à mettre en relation les talents avec des PME créatrices d'emploi, trop souvent méconnues.

SIZB est également « Mazars' Lab Ecosystem Member ».

PYRAMIDE DES ÂGES DES FRANCHISÉS : UN OUTIL AU SERVICE DE LA COMPÉTITIVITÉ DE VOTRE RÉSEAU

Longtemps l'apanage des groupes intégrés, la gestion prévisionnelle des ressources humaines peut se transposer avec profit au monde des réseaux de franchise. Bien qu'il ne s'agisse pas en l'espèce de management mais de relation à des partenaires affiliés, l'âge de ces derniers - tout comme leur ancienneté dans le réseau - sont des données critiques : si elles sont bien prises en compte, elles peuvent constituer un véritable levier concurrentiel.

Quel profil les candidats potentiels doivent-ils avoir pour exploiter mon concept et développer au mieux ma marque ? Dans la réponse à cette éternelle question, l'âge des franchisés est un paramètre à prendre en compte, qu'il s'agisse d'un contexte de recrutement, de préparation de succession ou d'accompagnement à la reprise d'unité.

PYRAMIDE ET POLITIQUE DE RECRUTEMENT

Si certains concepts s'appuient par nature sur des candidats jeunes, pour d'autres l'âge n'est pas un critère. Le franchiseur est alors bien inspiré d'assurer une mixité permanente de sa population.

Dans sa politique de recrutement, la tête de réseau peut raisonner par tranches d'âge (de 5 à 10 ans). Lorsque la densité du réseau le permet (supérieure à 100 unités), elle peut même décliner ce raisonnement par région géographique afin de disposer d'outils d'analyse encore plus pertinents.

Bien entendu, elle se dote alors des messages d'attraction et des canaux de sourcing les plus en phase avec les profils ciblés, par exemple les réseaux sociaux pour les plus jeunes (LinkedIn en tête).

PYRAMIDE ET CONDITIONS DE RENOUVELLEMENT

Au-delà de l'âge biologique du franchisé, il y a son ancienneté au sein du réseau. Après un ou deux « mandats » en effet, l'expérience montre que la relation peut se tendre voire verser dans le contentieux : la motivation s'émousse, le franchiseur peut vouloir remplacer un « gêneur », apporter du sang neuf du fait de l'évolution même de son concept (digitalisation, etc...)

Avec l'absence de droit au renouvellement du contrat de franchise, le franchiseur dispose d'un outil précieux. Il peut alors recruter quelqu'un correspondant davantage à sa stratégie et mixer son réseau entre « primo-accédants » et « anciens ».

VERTUS DE LA MIXITÉ GÉNÉRATIONNELLE DANS LA PYRAMIDE DES ÂGES

En complément du critère géographique, la mixité permet de varier continuellement les conditions de test d'un concept.

La mixité génère en outre des échanges plus riches au sein des organes de représentation, des commissions et des réunions régionales de franchisés. Avoir des franchisés disposant chacun de réflexes managériaux et d'un regard de consommation différents, permet d'intégrer un maximum d'idées et de pistes d'enrichissement du concept. Les anciens peuvent également transmettre aux plus jeunes, favorisant ainsi la « fertilisation croisée ».

La mixité relativise d'ailleurs les usages et rend le concept plus « générique », donc appropriable par une base de franchisés plus large.

Enfin, l'intégration de la mixité dans la pyramide des âges du réseau rend ce dernier à la fois plus réactif, adaptable et pérenne.

En résumé, la gestion volontariste de sa pyramide des âges permet au franchiseur d'enclencher un cercle vertueux. Une politique de recrutement judicieuse, combinée à une politique attentive de renouvellement a pour effet de favoriser les échanges au sein du réseau, de générer un surcroît de consistance au concept, et donc de valoriser davantage sa marque.

L'idéal consiste même à intégrer ces paramètres et bonnes pratiques dès la conception même d'un futur réseau, pour ne pas avoir à gérer par la suite trop de déséquilibres.

ISABELLE CHAUVE
L'auteur

Expert-comptable et Commissaire aux Comptes diplômée, Isabelle Chauve est Senior Manager au sein du bureau Mazars Bordeaux.

Responsable régionale de l'activité Commerce Organisé de Mazars, elle accompagne une clientèle d'enseignes et d'affiliés de secteurs variés (Automobile, Parfumerie, Services aux entreprises, restauration spécialisée...), et développe un intérêt prononcé pour les problématiques de ressources humaines dans les réseaux.

JOUER POUR FORMER EN TOUTE FRANCHISE

Univers collaboratif par nécessité, la franchise requiert des dispositifs de formation conformes à sa philosophie et à son fonctionnement. « Savoir-fédérer » ses affiliés dans l'interdépendance s'avère incontournable, et impacte l'ensemble des leviers d'animation dont disposent les têtes de réseau.

En particulier, la formation initiale étant la première occasion de travail en commun, les outils « ludopédagogiques » facilitent l'inclusion du franchisé dans son réseau au sein d'un climat de confiance.

QU'EST-CE QUE LA LUDOPÉDAGOGIE ?

Comment avons-nous appris l'alphabet ? En le chantant.
Comment avons-nous appris à faire du vélo ? En montant dessus et en pédalant.
Voilà tout l'esprit de la ludopédagogie, ou « apprentissage par le jeu ». Et la meilleure preuve de son efficacité réside dans le fait que ces champs de compétence sont devenus inconscients, tant ils ont été acquis depuis un âge où l'acquisition par le jeu est spontanée.

Des chercheurs canadiens se sont demandés dans quelle mesure ce qui fonctionne si bien pour les enfants pourrait être mobilisable dans le monde des adultes. En appui des travaux du psychologue Milton Erickson, ils ont développé une méthode de formation transposant une réalité professionnelle dans un autre contexte. Comment aborder le management par le théâtre ? Comment améliorer sa communication interpersonnelle par des travaux manuels ? Etc.

Une dimension ludique ou métaphorique permet en réalité de prendre durablement conscience des bonnes ou mauvaises pratiques. Qui contesterait par exemple les vertus éducatives des Fables de La Fontaine ?

Au fond, la ludopédagogie ne s'adresse pas à une fonction mais à un être humain, au sens « holistique ». C'est précisément parce qu'un contexte change pour lui, qu'un participant à une formation ressent moins fortement l'enjeu d'apprendre. Il accepte plus facilement de commettre des erreurs, d'en tirer des leçons : il lâche prise.

BÉNÉFICES ASSOCIÉS À LA LUDOPÉDAGOGIE DANS LE DISPOSITIF DE FORMATION D'UN RÉSEAU

Par le jeu, et notamment le jeu de rôle, la ludopédagogie désinhibe les apprenants en les mettant dans des situations non assimilables à leur environnement professionnel immédiat. Les blocages psychologiques, si nombreux dans les dispositifs classiques de formation, dédramatisent l'apprentissage. C'est bien le goût – intuitif chez l'être humain – du jeu qui génère l'implication des participants à la session proposée.

La formation en franchise est cruciale car c'est notamment sur son volet « initial » que repose une grande part de l'acquisition d'un concept en un temps limité, avec pour objectif

d'être opérationnel le plus vite possible, afin de faire tourner son exploitation. S'y associe donc un stress réel.

Par ailleurs, cet espace de temps consacré à l'échange et à la participation, voué uniquement à l'apprentissage – non à la peur d'être jugé sur sa performance – motive les participants à venir plus nombreux. Cela limite les risques d'absentéisme, problématique cruciale en formation notamment continue pour les réseaux. La ludopédagogie a donc un impact positif sur l'optimisation des jours mobilisés pour la formation.

Elle apporte, en outre, une puissance de formation inégalée ; sa grande interactivité tient compte de l'évolution des mentalités et du nouveau rapport à la connaissance, à une époque où il n'est plus envisageable de déployer des formats trop académiques ou verticaux. Chaque participant doit pouvoir comparer, tester, jouer, sentir, comprendre afin de s'approprier le contenu qui lui permettra d'être opérationnel le plus rapidement possible, et d'être porteur du concept dans les meilleures conditions. En cela, les outils plus souples et intuitifs, tels que ceux prônés par la ludopédagogie, sont davantage porteurs de responsabilisation et d'autonomie, conformément aux enjeux en contexte de réseau.

CONCLUSION

L'interactivité sur laquelle repose la ludopédagogie est donc conforme, non seulement au fonctionnement des réseaux de franchise, mais davantage encore à celui des formules contractuelles plus souples (partenariat, licence de marque…) qui sont en train d'éclore.

JEAN-LOUIS CANTONNET
L'auteur

Jean-Louis Cantonnet est le dirigeant fondateur de Delpicom (avril 2000), acteur majeur de la formation ludopédagogique, intervenant notamment aux côtés d'organisation en réseau. Certifié expert par l'Institut de Certification des Professionnels de la Formation (ICPF & PSI), Jean-Louis Cantonnet est par ailleurs auteur de « Vous avez dit Ludopédagogie ? » chez Thebookedition.

www.delpicom.com

COMMISSION-AFFILIATION : DES ENJEUX INÉDITS QUI NÉCESSITENT DE NOUVEAUX OUTILS

Née dans la distribution du prêt-à-porter, la formule de la commission-affiliation connaît depuis ces dernières années un franc succès, en raison notamment du moindre investissement qu'elle demande initialement aux commissionnaires-affiliés. Pour autant, les mutations à l'œuvre dans le secteur le mettent en face de défis nécessitant un accompagnement différent, par exemple de la part de son expert-comptable. Explications.

CONSTAT

Formule parmi d'autres au sein de la grande famille du commerce organisé indépendant, la commission-affiliation est un modèle de développement de réseau plus souple que la franchise, et très répandu dans le monde du prêt-à-porter.

Elle permet à un fournisseur de produits (ou commettant) de mettre en dépôt chez un tiers (ou commissionnaire-affilié) tenant boutique, un stock de produits dont il conserve pourtant la propriété, afin qu'il en assure la commercialisation au public. Sa rémunération se fera selon un pourcentage des ventes et ne subira pas les conséquences financières des invendus en fin de collection.

En commission-affiliation, la question du stock a traditionnellement de fortes implications :

- Pour l'affilié, qui a besoin d'une dotation importante, susceptible de constants ré achalandages pour entretenir chez le consommateur l'envie de renouveler sa garde-robe au rythme des nouvelles collections ;
- Pour le fournisseur, qui doit se doter d'une centrale d'achat et/ou d'unités de production pas trop éloignées de cette dernière afin d'optimiser les délais de fourniture de ses affiliés.

Mais une fois en position d' « hyperchoix », le consommateur est en quête perpétuelle de nouveauté ou de produits les plus adaptés à ses goûts. Les enseignes ont donc appris progressivement à raccourcir leurs cycles de productions, et le rythme de sortie de leurs collections.

Si dans les années 1980, le commerçant disposait de 2 collections par an (été, hiver), nous sommes passés lors de la décennie suivante à 4 collections (printemps, été, automne, hiver). Dorénavant, les collections défilent à un rythme effréné : toutes les 5 semaines chez Zara et H&M et toutes les 2 semaines chez Primark et Véra Moda. Certaines enseignes proposent même, depuis un certain temps déjà, des produits personnalisés voire uniques.

La réactivité étant devenue le maître mot, les commissionnaires-affiliés font face à une hyper concurrence se traduisant par des besoins

d'accompagnement d'une autre nature… notamment en matière de gestion comptable.

PROPOSITIONS

Parmi la palette de possibilités à la disposition des experts-comptables, les trois outils qui suivent ont une pertinence toute particulière au service des commissionnaires-affiliés, notamment en prêt-à-porter :

- Proposer au commissionnaire-affilié un abonnement à un portail sécurisé : lui-même et son expert-comptable pourront s'y échanger quotidiennement la documentation requise. Le commerçant y consultera ainsi ses états comptables et pourra suivre à tout moment ses encours fournisseurs. C'est un facteur de réactivité indispensable ;
- Mettre en place des tableaux de bord : ils apportent de la visibilité et permettent un pilotage au quotidien pour le chef d'entreprise. Le recours systématique à des indicateurs ou « clignotants », des projections, des comparatifs entre les prévisions et le réalisé, décomplexifie et décomplexe l'acte de gestion, et prépare la prise de décision, dans des délais toujours plus resserrés ;
- Adopter une présentation imagée des comptes : il est nécessaire de présenter de manière plus conviviale l'activité d'une année écoulée. Grâce à des fonctionnalités aujourd'hui disponibles sur certains logiciels (ratios sectoriels notamment), les experts-comptables rendent plus faciles à leurs clients le benchmarking avec la concurrence et la possibilité de tirer des enseignements concrets des meilleures pratiques dans des domaines critiques comme la variation de trésorerie, les ratios de personnel, etc.

Le partenariat entre le commissionnaire-affilié et son expert-comptable ne peut plus simplement reposer sur les termes de la mission classique (comptabilité et déclarations) mais devra intégrer le plus en amont possible la mise en place d'outils faisant la part belle au pilotage et à la pédagogie.

PHILIPPE VUILLAUME
L'auteur

Philippe Vuillaume est Manager au sein du bureau Mazars de Besançon.

LES CLÉS DU SAVOIR-FAIRE-RÉUSSIR EN FRANCHISE

Dans l'intérêt commun des parties unies par un contrat en franchise, la tête d'un réseau s'assure évidemment au démarrage que le candidat saura exploiter son activité selon les méthodes et recettes qui lui auront été transmises, dans le respect de son image et de sa réputation.

S'il existe légitimement un droit à la formation pour les salariés, la vie en franchise met le besoin de formation intrinsèquement au centre de la posture de franchisé. Mais davantage qu'une contrepartie – voire une contrainte – inhérente à la formule, la formation doit se penser comme un pilier dans la concrétisation de la promesse ultime d'un réseau : le savoir-faire-réussir. Pour y parvenir, le franchiseur doit respecter trois étapes clés.

SAVOIR : LE MANUEL OPÉRATOIRE

En offrant un « manop » complet, il importe de donner une consistance suffisante (et juridiquement opposable) au savoir-faire transmis. Exhaustif des éléments à maîtriser au lancement d'exploitation, le support sert d'architecture à la formation initiale, et l'enseigne en communique les mises à jour régulières à ses franchisés.

Conçu pour être le point de référence permanent du franchisé, le manuel opératoire est non seulement consultable en ligne, mais devra revêtir une forme de plus en plus responsive, intuitive aux usages des *digital natives*. Le franchisé doit pouvoir y accéder en toute circonstance, sur tablette et sur mobile, chez son banquier, ses fournisseurs, ses clients, ses partenaires ou entre pairs. Plus l'outil sera friendly, plus les franchisés le consulteront, réduisant mécaniquement les risques de « hors-piste ».

SAVOIR-RÉUSSIR : L'ASSISTANCE

Le caractère évolutif du savoir-faire implique la délivrance d'une formation et d'une assistance continues. Les services mis en place par l'enseigne et qui sont la juste contrepartie des redevances rassurent le franchisé et assoient la réputation de l'enseigne. D'autres outils complètent et soutiennent d'ailleurs ce dispositif, comme la certification de la tête de réseau, logiciels de suivi / pilotage de performance, etc.

Le taux de satisfaction et de turnover des franchisés, le rythme de développement du réseau (notamment vs ses concurrents directs) ainsi que « ratio procédural » sont un bon indicateur du niveau de savoir-réussir démontré par l'enseigne, au-delà d'éléments plus factuels comme les méthodes et connaissances techniques, procédés commerciaux, méthodes de gestion financière ou de gestion des stocks développés par la tête de réseau.

Par la maîtrise de ces différents paramètres, l'enseigne devient capable de fidéliser ses affiliés : même ceux qui n'atteignent pas leur prévisionnel peuvent se faire accompagner par leur animateur et l'expert-comptable partenaire du réseau. Le modèle devient alors durable, et le marché finit par intégrer ce nouvel acteur.

SAVOIR-FAIRE-RÉUSSIR : LA FORMATION

Le succès d'un réseau repose finalement sur une capacité de la tête de réseau à infuser en continu à ses franchisés les bonnes pratiques voulues, et leur procurer le soutien nécessaire. Le faire uniquement par des moyens « humains » et « en propre » serait trop coûteux. Mais en réalité, cet effort porte sur différents postes dont la production s'externalise en partie : les partenaires venant faire des ateliers-conférences, l'expert-comptable sur l'accompagnement à la gestion et la mise en évidence d'éléments complémentaires au périmètre de l'animateur, sans évidemment parler de l'effort d'auto-apprentissage continu directement piloté par l'enseigne et venant prendre forme sur le manop en ligne et la newsletter. Le réseau gagnera d'ailleurs à confier la réalisation de ces derniers à une structure spécialisée pouvant faire évoluer le besoin au fil du temps.

Par ce dispositif « étendu » ou « réparti », le franchiseur dote ses affiliés d'un accompagnement respectueux de leur indépendance, non intrusif mais suffisamment « soutenant », au coût de revient optimisé et collaboratif. Telles sont les caractéristiques du savoir-faire-réussir aujourd'hui.

NICOLAS COUTEL ET VALÉRIE GUILLEVIC
Les auteurs

Nicolas Coutel est l'un des animateurs du département Commerce Organisé de Mazars. Titulaire d'une certification de coaching professionnel, il s'intéresse de près à l'accompagnement de la performance des franchisés, notamment les outils de la psychologie et les ressorts de la motivation. Il est par ailleurs responsable du déploiement de Mazars' Lab Ecosystem en France.

Valérie Guillevic est dirigeante d'Amplitude Réso. Juriste, titulaire d'un DEA de Droit, après avoir pendant une quinzaine d'années participé à la création et au développement d'un réseau de franchise français puis européen de plus de 90 points de vente, elle décide de mettre son expertise au service des réseaux de franchise et de partenariat. A la tête depuis 5 années d'un cabinet de conseil, elle apporte ses compétences en matière de management et de développement des réseaux en favorisant les rencontres entre directeurs d'enseigne, soucieux d'accroître et d'harmoniser leur développement et des porteurs de projets impatients de réussite.

À PROPOS DE MAZARS

MAZARS EST UNE ORGANISATION INTERNATIONALE, INTÉGRÉE ET INDÉPENDANTE, SPÉCIALISÉE DANS L'AUDIT, LE CONSEIL ET LES SERVICES COMPTABLES, FISCAUX ET JURIDIQUES. AU 1ER JANVIER 2016, MAZARS FÉDÈRE LES EXPERTISES DE PLUS DE 17000 PROFESSIONNELS ET SERT SES CLIENTS – GRANDS GROUPES INTERNATIONAUX, PME, INVESTISSEURS PRIVÉS ET ORGANISMES PUBLICS - DANS LES 77 PAYS DE SON PARTNERSHIP INTÉGRÉ.

CONTACTS

Mazars
61, rue Henri Regnault
92075 Paris-La-Défense

Catherine Bergaud
Associé, responsable du marché Réseaux & Franchises
Tél. : 01 49 97 45 27
Email : catherine.bergaud@mazars.fr

Nicolas Coutel
Chargé de marketing / communication
Tél. : 01 49 97 36 29
Email : nicolas.coutel@mazars.fr

www.mazars.fr

Praxity MEMBER GLOBAL ALLIANCE OF INDEPENDENT FIRMS

MAZARS