

## Le pouvoir selon moi

"Vous autres, Français, acceptez ce qui est inconcevable pour un Américain : que des privilèges soient automatiquement associés à un certain rang politique, social et professionnel. Sans doute un héritage de votre Ancien Régime : vous considérez que la récompense du succès, ce sont les privilèges, pas l'argent. [...] Le piston, le passe-droit font partie de votre système."

Ted Stanger, journaliste et écrivain américain, *Le Point*

## Vu autrement p.7

L'ouverture du marché des services  
La leçon du plombier polonais  
Politiquement utile  
Dérapages contrôlés

## Pouvoirs d'aujourd'hui p.8 & 10

### Remarqué

Mohammed Moussaoui,  
président du Conseil français  
du culte musulman

### Vent fort

Christine Lagarde

### Pouvoir médiatique

Marc-Olivier Fogiel,  
animateur-producteur

### Pouvoir spirituel

Joël Mergui,  
le fédérateur du judaïsme français

### Cheville ouvrière

Pierre Godé,  
l'orfèvre du droit

## Vu d'en haut p.12

Un entretien avec  
Dominique Senequier,  
présidente du directoire d'Axa  
Private Equity



## Dossier professionnel

**TEAM BUILDING  
& SEMINAIRES D'ENTREPRISE**  
Quand les paillettes  
retombent p. 21

Des réunions pas comme  
les autres p.22

**INTERVIEW**  
Vincent Leenhardt  
"Le rapport à l'entreprise a  
complètement changé" p.26

## Morceaux choisis p.28

**Lettre ouverte p.30**  
... aux éditeurs  
par Philippe Godard

M 02191 - 1442 - F: 3,00 €



# Avis de décès sur ordonnance

Assurance maladie. Le modèle universaliste, égalitaire et solidaire de l'ordonnance de 1945 a vécu.



La Sécurité sociale n'arrive plus à remplir sa mission première : assurer une couverture santé égale pour tous en échange d'une cotisation proportionnelle aux revenus.

Avec 84,6 milliards d'euros de dette cumulée et 4 milliards de déficit prévu cette année, la Sécurité sociale est à bout de souffle. Elle n'arrive plus, aujourd'hui, à remplir sa mission première instituée en 1945 : assurer une couverture santé égale pour tous en échange d'une cotisation proportionnelle aux revenus. La hausse régulière du coût des traitements, le vieillissement de la population mais aussi l'absence de contrôle sur certaines dépenses expliquent cette situation. Progressivement ce sont les assurances complémentaires qui ont pris le relais en couvrant une part croissante de dépenses, mais elles ne garantissent plus un égal accès au soins puisque leurs prestations sont d'autant plus larges que le coût de la cotisation est élevé. Elles ne peuvent, en outre, tout prendre en charge et la part nette des dépenses de santé payée par les ménages augmente régulièrement. Un système a donc vécu. La création d'un bouclier sanitaire qui prendrait en charge toutes les dépenses de santé au-delà d'une somme forfaitaire, payée chaque année, permettrait peut-être de préserver la philosophie d'une assurance maladie ouverte à tous. **► Lire p.2**

## POLITIQUE

# A l'est d'Eden

Par Henry Laurent

Au lendemain de l'apothéose olympique, une bonne gueule de bois. L'ombre de la récession plane sur tout l'Occident. Les banques américaines sont toujours dans la nasse. Quant à la Chine, on se demande comment elle va bien pouvoir piloter son inévitable déflation psychologique et sa probable décélération économique. Une question à plusieurs milliards et qui concerne le monde entier : il en va de

la croissance, du cours du baril et des denrées et matières premières dont se gave la machine chinoise. Ce qui est sûr, c'est que la démonstration politique des chefs de l'empire du Milieu fut en tous points impressionnante. Les communistes au pouvoir ont su faire oublier leurs manières, l'espace d'une quinzaine flamboyante, pour se hisser sur le toit du monde sans abandonner une once de pragmatisme. A-t-on vu qu'au mitan de la fête du sport, la

banque de Chine n'a pas hésité une seconde à déprécier le yuan contre le dollar ? Faut-il rappeler qu'à l'inverse, le G7 réclame à cor et à cri la réévaluation du renminbi depuis un lustre ? Le message ne saurait être plus clair : pour Pékin, la croissance à deux chiffres relève de l'impérieuse nécessité, sinon de l'obsession.

### Le temps des vaches maigres

Or nos Chinois sont les mieux placés

pour savoir que trois des gros moteurs de la croissance mondiale, Amérique, Europe, Japon, sont désormais gripés. Réuni, ce bloc des trois pèse presque 50 % du commerce ! La suite coule de source : voici venu le temps des vaches maigres, et la Chine n'y fera pas exception. Quant aux dernières facéties du binôme Poutine/Medvedev, elles ne risquent pas d'améliorer la météo planétaire. **► Lire p.6**

## DOMINIQUE SENEQUIER - AXA PRIVATE EQUITY

# "Le private-equity est un facteur de transformation du capitalisme"

Donner des couleurs humanistes à d'efficaces techniques d'investissement financier : cette femme de pouvoir, doublée d'influence, a les ambitions de ses convictions. Vastes et fermes.

Par Patrick Arnoux

Cette polytechnicienne sortie major de la première promotion ouverte aux femmes aurait adoré être professeur. Férue de maths, depuis son splendide bureau de la place Vendôme, elle se fait pédagogue pour convaincre tout en jouant les trublions parmi les pros du capital-investissement. Sa ferme

conviction ? Il faut beaucoup mieux répartir, entre tous les salariés, les fruits récoltés à l'échéance des LBO. Les plus-values considérables perçues par quelques dirigeants lui semblent intenable si elles ne sont partagées plus généreusement. Vive, rapide, à spectre d'intérêts vaste et horizons largement mondialisés, ... **Lire p.12**

## FRANCHISES

# Subtils boucliers

Franchiseurs et franchisés, comment trouver le bon équilibre entre le risque de tyrannie et de dissidence ?

Par Julien Tarby

"Ce fameux contrat de franchise doit rester "sexy" pour attirer l'entrepreneur. Difficile d'y ajouter une myriade de clauses protectrices dans ce cas", résume François-Luc Simon du cabinet Simon Associés. Un savant dosage que les enseignes se doivent de mettre rapidement au point, oscillant entre le risque de "jacquerie" et celui de tyrannie. Le franchiseur doit bien entendu être un animateur de réseau, il

doit "materner" ses franchisés, arrondir les angles, faciliter le business, mais il doit aussi protéger son concept, exposé lors des grandes phases de développement. Le dynamisme des franchises de service, où le savoir-faire n'est pas brevetable, ne vient pas arranger la situation. Dès lors les franchiseurs doivent multiplier les garde-fous pour ne pas devenir les fous du roi ...

**► Lire p.17**

## Subtils boucliers

Franchiseurs et franchisés, comment trouver le bon équilibre entre le risque de tyrannie et de dissidence ?



Toutes ces tactiques n'ont qu'un but : garder 80 % de franchisés satisfaits dans le réseau, pour éviter tout basculement. La franchise est un contrat, une collaboration féconde, mais aussi un rapport de force.

Par Julien Tarby

*“Ce fameux contrat de franchise doit rester “sexy” pour attirer l’entrepreneur. Difficile d’y ajouter une myriade de clauses protectrices dans ce cas”,* résume François-Luc Simon du cabinet Simon Associés. Un savant dosage que les enseignes se doivent de mettre rapidement au point, oscillant entre le risque de “jacquerie” et celui de tyrannie. Le franchiseur doit bien entendu être un animateur de réseau, il doit “materner” ses franchisés, arrondir les angles, faciliter le business, mais il doit aussi protéger son

concept, exposé lors des grandes phases de développement. Le dynamisme des franchises de service, où

*Les franchiseurs doivent multiplier les garde-fous pour ne pas devenir les fous du roi, sans pour autant devenir oppressants pour les franchisés*

le savoir-faire n’est pas brevetable, ne vient pas arranger la situation. Dès lors les franchiseurs doivent mul-

tiplier les garde-fous pour ne pas devenir les fous du roi, sans pour autant devenir oppressants pour les franchisés. Ils doivent bien distinguer le savoir-faire organisationnel, financier et opérationnel. Alors que le troisième doit être transmis au franchisé, les deux premiers doivent être gardés secrets. Le risque qu’un ancien franchisé crée son propre réseau concurrent est réduit - mais réel - surtout s’il est accompagné d’autres franchisés.

Lorsque le navire va mal, certains franchisés recherchent l’assistanat, lorsqu’il vogue allègrement, d’autres se tournent plutôt vers l’indépendance”, illustre durement Olivier Gast, président du Club européen des directeurs de réseau (Cedre) à un atelier “Franchise et contentieux”. Alors que par le passé les franchises de distribution ont été des locomotives, ce sont celles de services à la personne ou aux entreprises qui affichent le plus gros potentiel aujourd’hui. Cette mutation économique induit l’apparition d’une kyrielle de nouveaux concepts que des entrepreneurs ont mis au point récemment. Chacun possède un

rêt Immobilier qui ont créé Guy Hoquet l’Immobilier, des anciens de Cash Converters qui ont créé Easy Cash. “Il serait beaucoup plus dur de réaliser une dissidence chez Gérard Darel, car il importe d’avoir les designers, les stylistes de prêt-à-porter”, illustre-t-il, rappelant qu’il y a danger lorsque le savoir-faire n’est pas dans la production.

### Terreau de dissidence

“Tout commence avec des individus ambitieux et un contrat qui collectionne les faiblesses”, déclare Olivier Gast, mentionnant pour exemple les 20 franchisés qui ont fait dissidence

(le prévisionnel, la zone de chalandise...), générant un climat de fronde. “Les cas de fermeture de points de vente concernent des franchisés qui veulent imputer la responsabilité à la centrale. Mais les tribunaux ont tranché en notre faveur. Nous avons changé d’esprit en 2000, passant du statut de soldeur à celui de distributeur de bazar moderne. Ceux qui ne se sont pas reconnus dans notre nouveau profil se sont petit à petit désengagés”, se souvient Bernard Lévy, directeur général de Bazarland. “Deuxième cas de figure : le réseau est structuré, puissant et se fonde sur un bon concept. Mais la pression économique pousse le franchiseur à augmenter les royalties initialement prévues parce qu’il propose un nouveau service, ajoutant un avenant au contrat. Les franchisés peuvent se rebeller. Troisième cas de figure : le départ du fondateur”, développe Gilles Menguy, Avocat & Solicitor. Un avis que nuance Bernard Lévy : “Nous ne sommes pas vraiment menacés de ce côté, car les

“gueulards” sont ceux qui encouragent la mutinerie, les “moutons” constituent le challenge du franchiseur, puisque ce sont eux qu’il faut convaincre. “Les “fourbes” sont les plus difficiles à manager, car ce sont de futurs dissidents qui ne revendiquent rien mais instrumentalisent le “gueulard”. Ils ont déjà des moyens et une capacité au leadership. Les “Zola” sont ceux pour qui la franchise a été une erreur et qui adoptent donc un discours révolutionnaire : erreur d’emplacement ou sous-capitalisation sont leurs problèmes principaux. Enfin restent les fidèles.” Un tableau caricatural qui montre que la franchise ne se fonde pas uniquement sur le consensus, mais aussi sur la stratégie et la communication.

### Bonnes relations préventives

“Il vaut mieux prévenir que guérir : enthousiasme, suivi, animation et gestion du réseau sont les clés de l’entente”, rappelle Stéphane

*Ce sont des anciens franchisés d’Hertz qui ont créé Avis, des anciens de Laforêt Immobilier qui ont créé Guy Hoquet l’Immobilier, des anciens de Cash Converters qui ont créé Easy Cash*

savoir-faire, un talent dans une niche qui peut être reconnue au-delà des frontières. Ils privilégient pour cela l’installation à l’étranger, la masterfranchise, la joint-venture, la diversification géographique qui permet de ne pas rester uniquement sur le marché domestique. Mais subsiste un grand problème : dans les services, le savoir-faire n’est pas breveté. “Le franchisé peut alors réaliser, un jour ou l’autre, qu’il pourrait faire mieux et créer son propre réseau. Un procès pour parasitisme économique l’amènerait dès lors à payer 100 000 ou 200 000 euros d’amende, mais celui qui affiche une forte volonté y arrivera de toute manière”, déclare Olivier Gast, s’appuyant sur des exemples bien connus : ainsi ce sont des anciens franchisés d’Hertz qui ont créé Avis, des anciens de Lafo-

dans le réseau Aprèsclasse (garde d’enfants, soutien scolaire) pour créer leur réseau Family Sphere, qui possède 60 franchisés aujourd’hui. Les difficultés économiques jouent généralement le rôle de déclencheur. Camaïeu a ainsi explosé en trois branches différentes - dont Camaïeu Homme qui est devenu l’enseigne Jules - suite à des turbulences économiques. Gilles Menguy, Avocat & Solicitor, distingue trois cas d’école : le franchiseur récent doit se positionner, occuper le terrain, aller vite dans le développement. Il doit atteindre le seuil de la centaine d’unités en trois ans. Or les ratios de rentabilité ne sont pas au beau fixe, le business-plan a été trop optimiste. La réalité correspond rarement à ce qui était initialement prévu dans le contrat

*Cinq catégories de franchisés sont distinguées : les “fidèles”, les “gueulards”, les “moutons”, les “fourbes” et les “Zola”*

deux métiers de franchiseur et de commerçant sont vraiment différents. Le franchisé qui crée son réseau a à mon avis 8 chances sur 10 d’échouer. Nous n’avons pas de magasin en propre, c’est un métier à part entière”. Ce qui amène le président du Cedre à percevoir le management d’un réseau comme une affaire de stratégie, distinguant cinq catégories de franchisés : les “fidèles”, les “gueulards”, les “moutons”, les “fourbes” et les “Zola”. “Les

Pont, directeur du réseau La Boîte à Pizza. La principale protection consiste en effet à entretenir une bonne relation avec les franchisés, comme le souligne Bernard Lévy, directeur général de Bazarland : “Tout le monde doit être accessible, les instruments de dialogue ont pour but d’accroître le climat de confiance. Nous organisons ainsi 5 réunions par an et les animateurs de réseau rendent visite aux franchisés de 3 et 5 fois par an. Ceux-ci s’entraident régionalement,

# Création d'Entreprise

FRANCHISES

renforçant la fierté d'appartenance à l'enseigne." Et d'ajouter : "Le contrat de franchise se rapproche d'un contrat de mariage. Les partis doivent trouver de l'intérêt à travailler ensemble." Dans ce contexte, certains transforment même leur petite taille en avantage concurrentiel : Loding est spécialiste de la chaussure, chemise et cravate haut de gamme pour hommes, pratiquant une politique de prix unique pour ses produits depuis 1998. En 2007, la franchise est lancée. L'enseigne offre de nom-

*"Le contrat de franchise se rapproche d'un contrat de mariage. Les partis doivent trouver de l'intérêt à travailler ensemble"*

breuses opportunités aux futurs entrepreneurs : ticket d'entrée de 20 000 euros, redevances annuelles de seulement 1 % sur le CA. Elle compte aujourd'hui 17 boutiques, dont 13 franchises et 4 succursales avec un objectif de 40 boutiques en France. "La gestion du réseau dépend à 95 % de la personnalité des uns et des autres. Les retards de livraison – alors que les franchisés doivent se fournir entièrement à la centrale – peuvent survenir. Le dialogue est nécessaire dans ces cas d'urgence. Chaque samedi soir j'appelle tout le monde pour prendre la température, malgré la transmission ultérieure du chiffre d'affaires", déclare Vincent Di Nino, directeur développement. "Nous avons un droit de préemption en cas de cession, mais nous veillons scrupuleusement à l'avenir du chiffre d'affaires du franchisé. Nous avons par exemple accordé toute la zone d'exclusivité de Bordeaux à une seule boutique dernièrement, faisant ainsi passer un message fort : nous n'allons pas rattraper notre marge avec la boutique d'à côté. Nous travaillons pleinement avec le franchisé", ajoute-t-il. Certains poussent la logique à son extrême, et, forts de leur succès, évitent tout conflit, comme Dominique Sarra, directeur général de Bois & Chiffons : "Une franchise est avant tout une reproduction du succès. Nous tenons le franchisé par ce que nous lui apportons. Si une crise survient, c'est avant tout de la faute du franchiseur. En contrepartie nous pouvons nous permettre d'être durs quand nous faisons gagner de l'argent. Les franchisés ont mon numéro de portable et peuvent me joindre à tout moment, mais nous n'avons pas de commissions de franchisés ou d'organes de réflexion. Nous ne rentrons pas dans le bras de fer, si le franchisé veut s'en aller, qu'il s'en aille." Toujours dans cette optique de bonne collaboration, les franchiseurs veillent de plus en plus au bon recrutement des franchisés. Une évolution que constate Stéphane Pont, directeur du réseau la Boîte à Pizza : "Nous avons vécu des périodes de crise, essayant d'ouvrir de nouveaux points de vente, mais en en fermant de l'autre côté. Certains avaient connu l'accès facile à la franchise,

*"Chaque samedi soir j'appelle tous les franchisés afin de prendre la température, malgré la transmission ultérieure du chiffre d'affaires"*

où quiconque souhaitait devenir franchisé pouvait le faire. Nous avons revu notre mode de recrutement, recherchant avant tout des gestionnaires de centres de profits avérés, pas forcément dans la restauration."

**Avant l'entente, le contrat et ses clauses**  
Comment le masterfranchisé espagnol de Pronuptia, distributeur et fabricant de robes de mariée, a-t-il pu créer Pronubia, qui se lance maintenant à la conquête du marché français ? Sûrement en raison d'un contrat peu précis, permettant les contournements. "L'idée générale est de concevoir la franchise comme une entente tournée vers le consensus, un contrat gagnant/gagnant. Mais il importe de se prémunir des débordements durant les quatre phases de cette collaboration", rappelle François-Luc Simon, avocat spécialisé dans la franchise. Pre-

mièrement, en amont du contrat, la sélection des franchisés est cruciale. "Le franchiseur qui a privilégié la course aux franchisés paye plus tard son laxisme. Il faut dans cette première phase bien définir les informations qui seront transmises au franchisé, selon la loi Doubin, sous peine de le rendre dissident ultérieurement. L'aide pour trouver un bon emplacement, ou un prévisionnel raisonnable (établi par le franchiseur dans 25 % des cas selon les études) sont la base d'une bonne relation", explique maître Simon, souli-

gnant l'abondante jurisprudence pour cause de tromperie. Deuxièmement vient l'élaboration du contrat en lui-même. "Ceux qui prévoient que la franchise court dès la signature sont dans l'erreur. Il vaut mieux la faire courir dès l'ouverture du point de vente. Dans le premier cas le franchiseur peut accorder une zone d'exclusivité et attendre pendant des mois que le franchisé ouvre sa boutique, sans jamais pouvoir intervenir. Le fait d'ajouter une clause stipulant que le contrat est caduc si le magasin n'est pas ouvert avant 6 mois est un plus", ajoute maître Simon, recommandant aussi de délivrer un certificat de conformité déterminant l'ouverture du magasin, afin que le franchisé respecte à la lettre le concept de l'enseigne. Troisièmement vient l'exécution du contrat : le manuel du savoir-faire doit être très détaillé, sinon il est difficile de faire des reproches au franchisé dans sa manière de reproduire les process (ventes, achats...). "Les pénalités sont préconisées pour donner de la crédibilité aux obligations les plus importantes, comme la transmission du chiffre d'affaires. Le franchiseur vit des redevances ; or s'il ne connaît pas le chiffre d'affaires, il ne pourra établir la somme à payer. De même il importe d'établir des garanties sur les paiements - redevances de franchise ou approvisionnements obligatoires", précise maître Simon. En effet quand le franchisé sait que le franchiseur ne peut légalement rien faire lorsqu'il ne le paye pas, la relation est déséquilibrée. Le temps joue en faveur de ce premier, puisque le franchiseur doit continuer à le livrer pour que son activité perdure. Le franchiseur voit sa trésorerie se creuser et sa dépendance augmenter, surtout dans le cas où le franchisé possède plusieurs magasins. "Semblent appropriés un nantissement sur le fonds de commerce, ou des garanties bancaires : c'est la banque qui paye puis qui se fait rembourser par le franchisé. Le mieux reste la garantie à la première demande : le franchisé va mettre son patrimoine personnel en caution. Celle-ci peut être un bien matériel", ajoute maître Simon. Quatrièmement, le retrait des signes distinctifs doit rester la priorité lors de

l'extinction du contrat. Reste la problématique de la clause de non-concurrence : "Si la clause est exagérée, la cour peut la déclarer illicite. Comme dans le contrat de travail, elle doit être limitée dans le temps et l'espace, le champ d'application doit être précis. Nos franchisés ont une interdiction d'affiliation à un réseau durant un an après la rupture du contrat, mais ce seulement dans la ville du point de vente", illustre Stéphane Pont de la Boîte à Pizza. Même son de cloche chez Bernard Lévy de Bazarland : "Nous prévoyons des modalités de sortie si les franchisés partent sans raison ou à leur tort : la clause pénale prévoit 1,8 % du CA des 12 derniers mois, avec un minimum de 22 000 euros. Les sommes doivent être dissuasives, mais pas abusives. Les franchisés, une fois qu'ils ont quitté le réseau, ne peuvent créer leur réseau dans le même secteur d'activité durant un an".



**"Dans le contrat, il importe d'équilibrer les obligations pour qu'il soit recevable aux contentieux. Il faut une politique juridique mesurée, qui assure l'essentiel : que le coût d'assistance soit couvert par les royalties", énonce Olivier Gast, président du Club européen des directeurs de réseau (Cedre).**

## Le conflit juridique

Les enseignes fortes et établies ont beau jeu d'imposer leurs conditions. "Chez Yves Rocher le franchisé doit s'adapter, il n'a pas le choix. Si on lui retire le nom de l'enseigne, c'est 50 à 80 % de son chiffre d'affaires qui s'envole en fumée", rappelle maître Gilles Menguy. Mais ailleurs

risprudence abondante de la franchise en France, juste derrière les USA et loin devant l'Espagne ou l'Allemagne, vient lui donner raison. "Ce n'est pas un hasard si les réseaux américains imposent aux associations de franchisés de changer de président tous les ans ; ils craignent la prise de poids de certains franchisés, l'Etat dans

*"La franchise n'est pas qu'un contrat, c'est aussi un rapport de force"*

les décisions sont plus contestées. Le discours sur le dialogue et l'esprit coopératif est juste et réel, mais il ne faut pas oublier la possibilité de conflit et surtout les ambitions diverses. "Le franchiseur ne doit pas hésiter à lancer des assignations à l'encontre des gueulards lorsque la situation devient critique : cela effraie les moutons. Si le contrat est détaillé, il permet d'envoyer une lettre recommandée pour un point précis qui n'a pas été respecté. Un dossier est constitué sur le franchisé", détaille méthodiquement Olivier Gast, dont l'approche procédurière est partagée par maître Gilles Menguy qui prône assignations, mesures conservatoires, référés sous astreintes, obligations "de ne pas faire". La ju-

l'Etat", énonce Olivier Gast, qui nuance toutefois son approche juridique musclée : "Dans le contrat il importe d'équilibrer les obligations pour qu'il soit recevable, sinon il ne sera pas accepté aux contentieux. Il faut une politique juridique mesurée, qui assure l'essentiel : que le coût d'assistance soit couvert par les royalties". Les cas extrêmes de conflits restent la plupart du temps très marginaux, tant que le ratio fondamental est respecté : toutes ces tactiques n'ont qu'un but, qui est de garder 80 % de franchisés satisfaits dans le réseau, pour éviter tout basculement. La franchise est un contrat, une collaboration féconde, mais aussi un rapport de force.

## Méthode forte

### Academia, le pouvoir par les flux financiers

Le réseau s'est spécialisé dans le soutien scolaire à domicile (collège, lycée). Le schéma de mandataires d'Academia est redoutable, dans le sens où il permet à la tête de réseau de verrouiller le système par les flux financiers, qui transitent inévitablement par elle. "Avec le système de coupons (dématérialisés) remis contre le service, le franchisé n'est plus qu'un commercial, le professeur un exécutant. Les flux financiers ne passent pas par eux", explique Gilles Menguy, Avocat & Solicitor. Un dispositif d'apparence risqué, puisque l'Urssaf pourrait en théorie requalifier les contrats de franchise en contrats de travail. D'apparence seulement. Maxime Ayache, président et fondateur, a d'abord développé un fort lobbying

*"Avec le système de coupons remis contre le service, le franchisé n'est plus qu'un commercial, le professeur un exécutant. Les flux financiers ne passent pas par eux"*

auprès de l'Etat, afin de ne pas se confronter à une forte opposition des syndicats d'enseignants ou de l'ANPE, qui voit son monopole remis en cause. Il s'est donc rapproché de l'Acoss, l'organisme central qui chapeaute les différentes URSSAF, prouvant que le système Academia faisait sortir du marché noir des pans entiers d'activité, permettant ainsi TVA et cotisations. Les Urssaf locales qui dressent les PV ont donc tôt fait d'être ramenées à la raison par l'organisme central. "Concernant les rumeurs dont vous faites état, nous n'avons actuellement aucun litige significatif ni avec les différentes administrations sociales ni avec des intervenants à domicile. Notre mode de gestion a été validé par l'Acoss", répond ainsi la direction d'Academia à un actionnaire minoritaire. Un dispositif qui reste pourtant exceptionnel, puisqu'il est très contraignant pour le franchisé, qui n'a pas l'impression de gérer son affaire.

J.T.