

Franchises participatives, location-gérance... Quand l'enseigne finance le franchisé

Ouvrir un point de vente sans fonds propres, c'est possible. Mais il faut prévoir une porte de sortie.

Théoriquement, franchiseur et franchisé constituent deux entités indépendantes qui signent un contrat fixant les devoirs et les obligations de chacun. Le franchisé trouve lui-même les moyens de financer son affaire (il apporte entre 30 et 40 % de l'investissement global, le reste étant emprunté auprès des banques) et le franchiseur n'investit pas d'argent dans l'affaire et n'en prête pas au franchisé. Normalement, l'histoire s'arrête là. Mais la pratique est bien différente, et de nombreuses enseignes donnent un petit coup de pouce financier à leurs futurs franchisés.

Franchiseurs et franchisés y trouvent leur compte

Certains franchiseurs proposent ainsi des solutions permettant de démarrer avec un très faible investissement personnel. Ces formules (franchise participative, franchise associative, location-gérance...) sont peu connues mais séduisantes. Chacune des deux parties, franchiseurs et franchisés, y trouve son compte. Les premiers recrutent plus facilement des candidats et gardent un œil sur le travail du franchisé. Les seconds n'ont plus à courir les banques pour trouver des financements et ils se sentent épaulés. Mais attention, car ces solutions ont aussi des limites: elles ne doivent pas s'éterniser, et dès le départ, il faut penser aux issues de sortie. ■

Gérard Delteil

1. Prêts, franchise participative et associative : le franchiseur investit dans l'affaire

La participation des franchiseurs revêt diverses formes. Certains sélectionnent et forment de futurs entrepreneurs, d'autres avancent les capitaux... À chacun sa formule.

Non seulement un franchiseur n'est pas un banquier, mais bien souvent son objectif est de se développer... avec l'argent des autres. La formule que vient de lancer Troc de l'Île avec sa pépinière d'entreprises (voir *Défis* n° 224) paraît donc assez exceptionnelle. «L'objectif de notre pépinière est de sélectionner de futurs entrepreneurs et de les former pendant deux mois, explique Georges Yana, directeur général de cette enseigne. Puis nous leur confions la gestion d'un point de vente comme gérant-salarié en CDI.» Après deux ans d'expérience, les recrues pourront devenir les patrons de leur entreprise en signant un contrat de franchise. 60 % de l'investissement seront financés par un emprunt bancaire ; les 40 % restant par un prêt qui leur sera accordé par le franchiseur. «Nous ne demanderons pas de garantie personnelle et nous nous porterons caution pour le prêt bancaire. Le seul gage sera un nantissement

sur les parts de la société créée. Le franchisé n'investira que 8 000 euros pour le capital social. Il devrait les réunir facilement puisque le salaire d'un gérant oscille entre 30 000 et 40 000 euros par an», poursuit Georges Yana.

Des liens très forts se créent entre le franchiseur et le franchisé

Christian Picard, patron de Buffalo Grill, a déjà pratiqué une telle formule. Il la réservait lui aussi aux cadres salariés dont il avait remarqué les qualités. Ce système crée des liens très forts : le franchisé se sent redevable et l'esprit maison est très puissant dans le réseau. Ce lien change un peu de nature quand le franchiseur prend des parts dans la société de l'affilié : on parle alors de franchise participative. Plusieurs cas de figure se présentent, selon l'importance de cette participation. À partir de 26 % des parts, le franchiseur dispose en effet d'une minorité de blocage qui limite un peu l'autonomie du franchisé : celui-ci devra par exemple réunir une assemblée générale s'il veut faire entrer de nouveaux actionnaires, augmenter le capital de la société ou vendre le

fonds de commerce. Enfin, à partir de 50 %, on ne parle plus de franchise «participative», mais de franchise «associative». Des franchises comme Domino's Pizza et la toute nouvelle enseigne de maisons de la presse, Agora, pratiquent la franchise participative.

À partir de 26 % des parts, l'enseigne a une minorité de blocage !

«Notre objectif est de pallier le manque de capitaux de nos partenaires potentiels», explique Jean Louvel, directeur du développement d'Agora. Nous ne prenons pas de minorité de blocage, nous faisons une avance de trésorerie à nos franchisés, et surtout, nous prévoyons un "accord de sortie" »

Permettre au franchisé de devenir propriétaire de son magasin

«Cet accord, poursuit Jean Louvel, va permettre au franchisé d'être, à terme, propriétaire de son magasin. Mais des problèmes complexes se posent sur le plan juridique.» De son côté, Jean-Louis Mochamps, directeur du développement de Domino's Pizza, précise : «Nous ne pratiquons la franchise participative qu'au coup par coup, surtout avec des gérants salariés, quand nous sommes sûrs d'avoir affaire à des franchisés compétents et motivés.»

Le concept a aussi ses limites. Le boulanger Pétrin Ribetrou en a fait les frais. Un conflit s'est engagé avec vingt-quatre franchisés en 2001,

car le franchiseur se réservait la possibilité de ne pas renouveler les contrats si les franchisés n'atteignaient pas un certain chiffre d'affaires. Sa minorité de blocage les empêchait pourtant de le quitter. Ceux-ci se considéraient comme... «prisonniers». «Un marché de

dupes, pour l'avocate Monique Ben Souden, responsable du Centre d'information et de défense des franchisés. Le franchiseur pouvait tout

bloquer avec des parts qui lui avaient coûté 2 000 euros.» Ce franchiseur regrette lui aussi la formule : «Je ne recommencerais certainement pas», dit Philippe Séguy, patron de Pétrin Ribetrou. Personne n'était satisfait. Après une première décision du tribunal de dissoudre les sociétés, l'affaire s'est conclue par un règlement négocié...

Le conseil de Défis :

prévoir la sortie ! La franchise participative et associative, c'est bien... à condition d'en sortir le plus rapidement possible. Pour cela, il faut établir avec le franchiseur un plan précis de rachat des actions qu'il détient, assorti d'un mode de calcul de leur valorisation. Si le franchiseur entend imposer une participation permanente, vous devez savoir que votre autonomie sera très limitée.

3 questions à M^e Olivier Gast

1 De nombreuses enseignes aident financièrement leurs futurs franchisés à démarrer. Pourquoi ?

Olivier Gast : Pour les franchiseurs, le fait de leur prêter de l'argent est une motivation, car il n'est pas toujours facile de trouver les partenaires disposant des capitaux nécessaires. Mais il est inutile de cacher que certaines enseignes font par exemple de la location-gérance parce qu'elles estiment que le gérant travaillera mieux et davantage que le salarié classique, pour des revenus pas forcément supérieurs. À côté de gens sérieux comme McDonald's ou Quick, on rencontre parfois de véritables négriers...

2 Dans le cadre de la franchise participative, comment éviter un trop grand déséquilibre entre franchiseur et franchisé ?

O.G. : Si la participation du franchiseur doit durer pendant très longtemps, il est clair qu'elle contribue à déséquilibrer le rapport de forces entre le franchisé et le franchiseur. Si celui-ci détient une minorité de blocage, le franchisé est plus ou moins ligoté. La solution est donc d'établir un business plan très précis et un programme de rachat des parts de capital par le franchisé, de façon qu'il devienne le patron à part entière de son entreprise. Tout cela suppose de signer un pacte d'associé précis et parfois assez pointu sur le plan juridique.

3 Quels sont les risques principaux de ces formules ?

O.G. : D'une façon générale, la dépendance du franchisé à l'égard du franchiseur augmente. Ses charges financières seront importantes s'il veut racheter entièrement l'affaire. Mais les risques sont tout de même partagés : ils existent aussi côté franchiseur. Celui-ci va parfois jongler à la frontière de la loi. On pourra lui reprocher d'intervenir dans la gestion de ses franchisés ou de pratiquer le «salariat» déguisé. Enfin, s'il investit sans garantie et sans sélectionner sérieusement ses partenaires, il peut perdre beaucoup d'argent.



Olivier Gast, avocat spécialisé



Domino's Pizza ne pratique la franchise dite participative qu'au coup par coup, tandis que la location-gérance est érigée en culture d'entreprise chez Buffalo Grill.



2. Location-gérance : le franchiseur reste propriétaire du commerce

Inconvénient de cette formule, la valorisation de l'affaire à la revente. Mais certains franchisés gagnent bien leur vie et se font une raison. D'autres franchisés connaissent des situations plus délicates.

La formule de la location-gérance est bien particulière. Le franchiseur achète les murs ou le droit au bail et aménage en partie ou totalement le magasin. Il signe ensuite un contrat avec un franchisé qui crée une société d'exploitation. Parfois, cette société peut posséder une partie de l'équipement du magasin, comme c'est le cas chez McDonald's. Le géant de la restauration rapide pratique cette formule sur tous les continents. «Elle fait partie de notre culture, affirme Manuel Bossu, directeur du développement. Nous n'envisageons pas d'en utiliser une autre.» Jean-Charles Lecourt, qui dirige quatre restaurants de cette enseigne, se dit satisfait : «Le contrat est signé pour vingt ans et il est renouvelable. Je peux le vendre à tout moment.»

Revenir une affaire est possible même si l'on n'est pas propriétaire du fonds

Un des problèmes posés par la location-gérance est celui de la valorisation de l'affaire à la revente, car le franchisé n'est pas propriétaire du fonds. «Nous avons mis en place un système de valorisation calculée à partir des bénéfices», explique Isabelle Poutard, responsable du développement de Quick, dont le système est proche de celui de son concurrent. «Nous faisons à nos partenaires une promesse d'indemnisation proportionnelle à cette valorisation quand ils veulent céder leur affaire.» Par ailleurs,

Isabelle Poutard ne dissimule pas sa volonté d'obtenir une plus grande homogénéité de ses points de vente en imposant une discipline très stricte au sein du réseau. Chez Quick, on fait signer un contrat de franchise et un autre de location-gérance. Le contrat de McDonald's contient à peu près les mêmes éléments. Monique Ben Soussen émet quelques réserves vis-à-vis de ces pratiques : «Il y a toujours un problème de revente, mais dans les chaînes comme McDonald's ou Quick, les franchisés

gagnent très bien leur vie. Ils acceptent donc ces inconvénients.» Le cas de Bouygues Télécom est plus déli-

cat. Par l'intermédiaire de sa filiale DRB, Bouygues a lancé un réseau dont les points de vente sont gérés par des managers qui investissent 8 000 euros pour devenir les patrons d'une société d'exploitation, DRB restant propriétaire du fonds de commerce. La formule a bien fonctionné tant que le marché de la téléphonie mobile était en expansion. La saturation venue, les litiges se sont multipliés. L'autonomie des managers était très réduite : DRB décidait de tout et réduisait les marges de façon drastique. Plusieurs procès sont en cours. Les managers accusent DRB de faire

du «salarial déguisé», pratique pour laquelle deux franchiseurs, Accor et France Acheminement, ont été récemment condamnés. Pour leur part, Intermarché et Carrefour font souvent appel à la location-gérance, pour les supérettes 8 à Huit et Marché Plus par exemple.

La pépinière de supérettes qui permet de se lancer sans apport personnel

Certains franchisés ou candidats à la franchise se montrent très hésitants sur la formule de location-gérance. «Quand j'ai constaté que le franchiseur m'imposait toutes sortes de charges, comme l'entretien du toit et des parties communes du bâti-

ment, j'ai renoncé à signer le contrat», explique un commerçant d'une ville de l'Ouest. Dans bien des cas, effectivement, le franchisé

n'est plus qu'un super salarié détenteur de stock-options (actions). Mais, à la différence d'un cadre supérieur, il les paie lui-même. Gérard Dorey, directeur exécutif des enseignes de proximité du groupe Carrefour, souligne lui les avantages de la formule. «Sur 1 600 points de vente, nous en avons environ 300 en location-gérance. Nous permettons ainsi à des commerçants de se lancer sans le moindre apport personnel. En quatre ans, une supérette bien gérée peut dégager un cash de l'ordre de 50 000 à 60 000 euros, qui va permettre au locataire-gérant de devenir le propriétaire de son magasin, ou d'investir dans un autre. Il y a certes des gens qui abandonnent en cours de route, mais ils ne représentent pas plus de 15% de nos franchisés. Aujourd'hui, nous avons créé une véritable pépinière, avec une école de formation pour sélectionner des partenaires souvent recrutés parmi le personnel des magasins.»

Le conseil de Défis : là aussi, prévoir les conditions de revente. La revente d'une société d'exploitation est difficile, voire impossible dans certains cas. Il faut donc prévoir un système qui permette la valorisation de votre investissement, comme par exemple celui de Quick. Et si possible obtenir des garanties du franchiseur.

Les litiges portent surtout sur la notion de salariat déguisé



Fast-food et supérettes font souvent appel à la formule de la location-gérance. Mais attention, la revente d'une société d'exploitation peut s'avérer ardue.