

Les marchés Franchise : choisir la bonne enseigne

D'autres « formules » possibles

D'autres types de relations que la « franchise pure » peuvent être noués avec le créateur d'un concept. Il existe d'autres formules aussi variées que la **chaîne volontaire** (Au Bureau), le **contrat de concession** (Bistrot du Boucher ou Pizza Mania), la **licence de marque** (Pains et Délices, Lady Dong) ou le « **clés en main** » (Croc 'O' Pain, Ligne de Pic). Les nuances juridiques ne sont pas évidentes entre ces « appellations ». D'un point de vue pratique, elles se caractérisent par un lien plus lâche avec le « franchisé ».



Olivier Gast,
avocat à la cour :

« Mieux vaut prévenir que guérir... Un contrat de franchise conforme aux textes peut éviter de longues procédures. »

admettre n'importe qui dans un réseau témoigne en fait du sérieux du franchisé. C'est un bon point, il prouve que le franchisé n'est pas uniquement intéressé par la perception des droits d'entrée.

► COMPARER ET EXAMINER LES CONTRATS À LA LOUPE

Votre créneau choisi, il s'agit pour vous de mettre plusieurs enseignes en concurrence. Sur quels critères ? Tout est là. Sur le coup de foudre ? Il est nécessaire mais pas suffisant. Sur le droit d'entrée, le pourcentage de redevance ? Ils sont souvent très proches. Sur l'apport personnel exigé ? Le critère est incomplet, car celui-ci est calculé par rapport à l'investissement hors local et il faudra donc intégrer à votre calcul de départ le financement d'un droit au bail qui peut être très élevé selon la catégorie d'emplacement exigé par le concept (n°1 ou 1 bis pour Lina's par exemple).

En fait, il va vous falloir décrypter les conditions dites « standard » et vous faire préciser par chacun de vos interlocuteurs ce qu'englobe ou pas telle ou telle rubrique : droit d'entrée, publicité, etc. Le contrat inclut-il une formation ? Une assis-

tance à l'ouverture ? Si oui, prévoit-elle une promotion locale ? S'agit-il d'une charge fixe ou variable ?

Il vous faut, à ce stade, ne rien laisser au hasard et ne pas oublier de poser, au fur et à mesure, les bonnes questions. Notre check list (voir page 30) vous y aidera et vous permettra de comparer peu à peu plusieurs enseignes « concurrentes ». Des réponses détaillées doivent vous être fournies puisque la loi Doubin impose au franchisé de communiquer, vingt jours avant toute signature de contrat, un document d'information contenant obligatoirement : une description détaillée du réseau, de son identité, ses implications financières, sa consistance et son fonctionnement, les conditions de sortie, les perspectives de développement du marché.

Une sécurité que vous pouvez doubler, si votre projet se concrétise, par la consultation d'un conseil juridique spécialiste de la franchise et d'un expert-comptable. Ce dernier saura « épilucher » les clauses les plus épineuses et effectuera les calculs nécessaires pour s'assurer de la solidité financière et économique du projet, préparant ainsi votre dossier bancaire (lire ci-dessous).

Il n'en reste pas moins que votre réussite, ou du moins la certitude du bon choix d'une enseigne, ne vous sera pas assurée pour autant. D'autres facteurs, tout aussi cruciaux, entrent en ligne de compte. Le premier d'entre eux étant le facteur humain. Le succès repose autant sur vos qualités que sur la personnalité, le profil du franchisé ou des franchisés aux côtés desquels vous allez vous engager.

La franchise ne peut se concevoir sans une relation de confiance et un état d'esprit commun. C'est un critère essentiel. A vous de découvrir, au-delà des CV et des bilans comptables si vous vous sentez en adéquation avec le ou les franchisés, si vous adhérez au concept, si vous croyez en son avenir et en celui des hommes qui le développeront. Accordez beaucoup d'attention à chacun de vos entretiens, ne craignez pas de multiplier ou de prolonger ces rencontres. Bref, prenez votre temps.

► ALLER SUR LE TERRAIN POUR RENCONTRER DES FRANCHISÉS

En second lieu, allez sur le terrain observer l'enseigne qui vous intéresse, notez ce qui vous frappe et demandez à rencontrer des franchisés. C'est sans doute à leur contact que vous en apprendrez le plus, à la fois sur la vie réelle du réseau que vous envisagez de rejoindre et sur les bons et mauvais côtés du projet ou du « métier » que vous envisagez.

Si vous « accrochez » vraiment et avant même de vous engager complètement, passez quelques jours dans une unité pilote. Certaines enseignes le proposent et c'est, là encore, une garantie de leur sérieux. Acceptez qu'en contre-

Comment déterminer la rentabilité du projet

Voici deux méthodes possibles

$$\text{Le retour sur investissement} = \frac{\text{cash-flow brut}^{**} + \text{fraîs financiers}}{\text{capitaux engagés}}$$

Ce ratio, qui exprime le rapport existant entre le résultat d'exploitation de l'unité et l'investissement total engagé, se donne en pourcentage.

$$\text{Le temps de récupération minimum} = \frac{\text{capitaux engagés}}{(\text{cash-flows bruts}^{**} + \text{fraîs financiers})}$$

C'est le temps nécessaire pour récupérer l'investissement minimal. Ce ratio s'exprime en années.

* Cash-flow = résultat d'exploitation avant impôts + amortissements + provisions.

** Cash-flows sur trois ans par exemple.

Source : Le Guide de l'Installation dans le cadre d'une franchise, Édition Finance Conseil.

Pascale Adam, expert-comptable :
« Il ne faut pas hésiter à demander de l'aide pour épilucher les clauses financières et préparer le dossier bancaire. »



► un couple, les avis divergent. Pour certaines chaînes, « une franchise confiée à un couple fonctionne mieux car le duo est complémentaire dans la gestion quotidienne de l'affaire ». L'homme s'occupant de la partie commerciale, la femme de la partie administrative et financière. « Ma femme est la comptable du magasin », témoigne Yves-Marie Mention, franchisé Bricogite à Sablé-sur-Sarthe et ancien commerçant indépendant. Chez Comod, comme dans d'autres franchises alimentaires, la gestion en couple est même un critère de recrutement. « Un supermarché rural nécessite une présence de tous les instants et la relation commerciale est meilleure quand elle est assurée par les membres d'une même famille. » L'épouse de Jean-Pol Royer, franchisé d'un 8 à Huit (lire encadré p.28), est conjoint-collaborateur (non salariée). Elle élève leurs enfants et aide de temps à autre son mari.

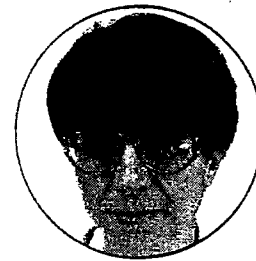
Il est plus facile de vivre la

galère à deux », constate Pascal Fraumont, responsable de la communication de Feu vert. Un avis que ne partage pas Jean-Christophe Joseph, franchisé Cash Converters à Saint-Nazaire, qui déconseille aux candidats de mettre tous leurs œufs dans le même panier. « Il est nécessaire que l'un des deux membres du couple garde une indépendance financière », explique-t-il car, en cas de problèmes, il est inutile d'entraîner toute la famille dans la chute. En outre, en cas de cessation d'activité un commerçant indépendant ne touche aucun subsides des Assedic. « A tout le moins, conseille Patrick Beauche (franchisé Caténa), il ne faut pas tout lâcher d'un coup afin de pouvoir revenir en arrière si le projet ne marche pas. » Sa femme a en effet conservé son emploi pendant quelques mois, le temps pour lui de mettre son affaire sur les rails. Après avoir vérifié qu'il est prêt à tenter l'aventure, le candidat doit encore ne pas se tromper

LES CONSEILS DES EXPERTS

MAITRE OLIVIER GAST, AVOCAT À LA COUR

MAITRE MONIQUE BEN SOUSSEN, AVOCAT À LA COUR



« Les franchisés ont aussi des devoirs »

« Faites-vous assister d'experts indépendants »

La jurisprudence a récemment condamné des franchisés pour leur incompétence professionnelle. La franchise est une aventure commerciale et il est du devoir du franchisé de s'y préparer. Le compte d'exploitation prévisionnel ne peut être une garantie et ne saurait constituer une obligation de résultat de la part du franchiseur. Au commerçant de faire preuve des qualités professionnelles nécessaires à la réussite de son entreprise.

Le candidat à la franchise engage son argent mais aussi sa famille et son avenir. Il faut qu'il garde la tête froide par rapport au discours séducteur de son franchiseur. Il ne doit pas faire l'économie d'une assistance d'experts indépendants : un avocat, qui vérifiera les clauses du contrat et un expert-comptable, qui analysera le compte d'exploitation prévisionnel. Et, dans tous les cas, fuir l'entreprise qui ne se soumet pas à un examen de ces documents.

FRANCHISÉ CATÉNA - LA TRANCHE-SUR-MER

Tous les experts s'accordent à dire que, pour réussir dans la franchise, mieux vaut être issu du commerce. Patrick Beauche contrevient à la règle. A 44 ans, ce salarié de la RATP, laisse tout tomber et rejoint le réseau Caténa en 1994. Non sans avoir étudié préalablement son affaire. « Avant de donner ma démission j'ai travaillé avec mon épouse pendant quatre mois tous les week-end au magasin de Crécy-en-Brie et de manière totalement anonyme », révèle-t-il. Il a, en outre, visité un très grand nombre de magasins avant de se rendre au service expansion pour faire entériner sa candidature. A chaque proposition de site, il faisait sa propre étude de marché, dénombrant les voitures sur les parkings des magasins alimentaires alentour, demandant le nombre de tickets/jour, vérifiant les accès, la concurrence, le potentiel saisonnier. Il a finalement choisi de s'établir à La Tranche-sur-Mer « après avoir vu les comptes du Super U voisin »

Patrick Beauche

« J'ai travaillé anonymement dans le réseau avant de m'engager »

- Surface de vente : 1 600 m²
- Emplois : 6
- CA annuel : 7,7 millions de F. HT
- Ouverture : avril 1994



de formule. Les critères dépendent en partie des moyens dont il dispose. Et de ses goûts. « Passionné de bateau, je souhaitais me rapprocher de la mer et créer mon entreprise », témoigne Patrick Beauche. La conjoncture aidant, cet ancien cadre de la RATP, également très bricoleur, opte pour une franchise Caténa (voir encadré ci-contre)

Visiter les autres franchisés

Jean-Christophe Joseph, qui exerce un temps ses talents de vendeur à négociateur de gros budgets dans la publicité, a d'ailleurs un profil d'investisseur : il se lance dans la franchise hôtelière, avant d'investir dans un Cash Converters à Saint-Nazaire, puis d'acheter la licence de cette enseigne pour une partie de la Suisse.

Autre critère sur lequel il vaut mieux ne pas avoir trop d'idées préconçues : le site d'exploitation de la franchise. Celui-ci dépendra, en effet, de la politique de développement de l'enseigne, comme des opportunités immobilières. Outre l'aide apportée par le franchiseur, les franchisés souhaitant s'implanter en centre-ville peuvent désormais trouver du renfort auprès des Chambres de commerce. Celles-ci viennent de lancer une opération baptisée « Mille enseignes pour le centre-ville » fournissant les coordonnées de locaux commerciaux vacants. Inutile, cependant, de se précipiter. « Entre ma première démarche sérieuse et l'ouverture, il s'est écoulé un an », explique Jean-Marie Paget, franchisé Feu vert de Béziers. Il est nécessai-