

DROITS D'ENTREE : EN AUGMENTATION

Si l'on se réfère à l'évolution des droits d'entrée demandés par les franchiseurs du Top 50, on constate globalement une majoration : de + 14 à + 220, voire 300 % (des sommets atteints par deux enseignes ayant manifestement sous-estimé ce poste au départ). Il s'agit d'un accroissement logique dans "l'histoire" d'une franchise.

Pour déterminer le montant de ses droits d'entrées, un franchiseur prend en compte deux paramètres : le coût de "création" d'un franchisé et le "prix" de la notoriété de son enseigne. Le premier terme est constitué par le remboursement total ou partiel des frais de recrutement, de sélection, d'étude de marché local, les frais de négociation, de réception, de formation initiale, de publicité, l'assistance initiale au lancement jusqu'à la fin de la période de rodage (un mois environ). Ces frais sont variables, mais en général de l'ordre de 150 à 250 000 francs. Cela dépend aussi du nombre de franchisés recrutés par an, cinq revenant plus cher que vingt. Surtout s'il s'agit d'un réseau qui démarre.

Le droit d'enseigne est lui, essentiellement variable, de zéro à théoriquement l'infini. Et proportionnel à la notoriété du réseau.

Charles Séroude évalue le montant minimum d'un droit d'entrée au coût du recrute-

ment et de toute la période pré-contractuelle. "Sinon, dit-il, un franchiseur est sûr de perdre de l'argent. D'autant que la période post-contractuelle, le lancement du franchisé, peut coûter 50 à 60 000 (ou même 100 000 francs avec la publicité de lancement) en investissements. Le montant maximum se fonde essentiellement sur le cash-flow prévisionnel du franchisé. Ce qui veut dire que plus une franchise rapporte d'argent au franchisé, moins elle nécessite d'investissements de sa part et plus le droit d'entrée doit être élevé. Et vice-versa. Le plafond s'établit à 50 % du cash-flow de la troisième année".

Le droit d'entrée représente en fait un accélérateur. Peu élevé au début pour aller vite et attirer les franchisés, il augmente pour permettre au franchiseur de se rembourser réellement de ses frais de recrutement afin qu'il puisse alors investir, se consacrer au produit, s'informatiser, etc.

Alain Afflelou en est l'exemple type : il a dépassé son seuil d'accélération, sa franchise est rentable, sa notoriété croît : il augmente son droit d'entrée. Son recrutement s'est accentué et le revenu de ses franchisés a prospéré. ■

Charles Séroude :
"Le montant minimum du droit d'entrée doit correspondre au coût du recrutement. Le maximum s'établit, selon moi, à 50 % du cash-flow de la 3^e année du franchisé".



65

DROITS D'ENTREE : QUESTIONS A CHARLES SEROUDE

Que peut signifier la baisse du droit d'entrée sur 5 ans, constatée pour certaines enseignes ?

Charles Séroude : Il peut y avoir trois raisons. Le franchiseur baisse le droit d'entrée pour attirer des candidats. Ou alors, il est désespéré et effectue une sorte de fuite en avant. Mais, s'il baisse son droit d'entrée alors que le nombre de franchisés augmente, c'est qu'il a beaucoup d'argent, qu'il a décidé de faire un investissement lourd en prenant à sa charge une grosse partie des frais de recrutement, pour augmenter la croissance exogène de son réseau de façon à occuper le terrain plus vite que ses concurrents. En captant les parts de marché, il stimule la croissance endogène (le chiffre d'affaires du franchisé). Cette baisse du

droit d'entrée est logique pour un réseau qui débute et qui a besoin d'atteindre rapidement son point mort d'exploitation.

Parfois, le nombre de franchisés diminue et le droit d'entrée augmente, quel est votre commentaire ?

Charles Séroude : Soit le franchiseur s'est rendu compte que le système lui coûtait cher. Il n'a plus d'argent pour financer le recrutement, donc il augmente le droit d'entrée au niveau du coût et de ce fait freine le développement. Ou alors, il a déjà dépassé le seuil d'accélération et il ralentit tout simplement sa croissance pour mieux se concentrer sur la qualité de son réseau ou sélectionner de façon plus pointue ses futurs parte-

naires, ce qui n'est pas grave. Mais s'il n'a pas dépassé ce seuil, il risque de ne jamais y parvenir.

Et lorsqu'on observe une hausse du nombre de franchisés et un maintien du montant des droits ?

Charles Séroude : C'est le signe d'une certaine frilosité dans le management. Dans certains contrats de franchise je n'ai pas hésité à faire figurer un coefficient d'augmentation en fonction du nombre de franchisés (20 % par tranche de 20, par exemple). Au moment du renouvellement, cette disposition permet d'augmenter le droit d'entrée des anciens qui en ont versé un très bas au lancement du réseau.