

LES DIX PIÈGES DE LA FRANCHISE

PAR ERIC MEYER

Etudes de marché imprécises, statuts flous, comptes trompeurs : tous les franchiseurs ne jouent pas toujours la carte de la franchise.

Faut-il ouvrir une boutique en franchise ou mettre son argent à la Caisse d'épargne ? La question mérite d'être posée. Les comptes officiels, qui affichaient 630 franchiseurs et 33 000 franchisés en 1990, disent qu'il en reste respectivement 485 et 26 500. La franchise représente 6 % du commerce de détail français, mais elle reste loin des 30 % atteints aux Etats-Unis et avec lesquels les prosélytes de la franchise voulaient, il y a quelques années encore, rivaliser. Au récent Salon de la franchise, à Paris, les visiteurs étaient nombreux (22 300 selon les organisateurs, 5 % de plus que l'an dernier), mais les nouveautés, rares, et plusieurs grandes enseignes occupaient de petits stands.

Emplacements chers, réseaux difficiles à animer et loi Doubin : la franchise n'est plus ce qu'elle était. Les années folles sont terminées où les chômeurs, les cadres, les femmes de cadres et les créateurs pas créatifs se précipitaient pour acheter une boutique de pull-overs ou de parfums en franchise. Et voyaient dans la franchise une assurance tous risques pour entreprendre. « La franchise, dit Michel Micmacher, le président de la Fédération de la franchise (qui regroupe 89 franchiseurs), devient un produit de placement. Les candidats franchisés se décident sur des résultats financiers et moins sur un coup de cœur pour une marque. » Bref, la franchise serait entrée dans l'âge adulte.

Est-ce la réalité ? Pour le savoir, nous

avons nous-mêmes joué les « candidats franchisés ». Gilles Thiriez, ancien franchiseur devenu patron d'une entreprise de distribution de matériel de chauffage à Lille et d'une entreprise de conseil, s'est rendu, en compagnie d'un rédacteur de *L'Entreprise*, au récent Salon de la franchise. Avec nous, ce « spectateur engagé » a interrogé en profondeur et noté quinze franchiseurs⁽¹⁾. Résultat de ce parcours du créateur ? De grandes surprises. « Le professionnalisme, juge Gilles Thiriez, n'est absolument pas à la hauteur de l'investissement requis. » En clair, l'échantillon de franchiseurs que nous avons rencontrés révèle de grandes failles dans leur système, sur le plan du statut, du marché ou de l'argent. Les voici, résumées en dix questions clés.

1 QUI EST LE FRANCHISEUR ?

Chez Jeff de Bruges, qui veut ouvrir 100 boutiques de chocolat, l'hôtesse montre un cahier où figurent les emplacements disponibles et les comptes types d'un magasin : « Le reste des renseignements (contrat type de franchise, liste des franchisés, etc.), dit-elle, sera fourni lors d'un second rendez-vous, au siège. » Rien à dire sur le plan légal⁽²⁾, mais sur le plan commercial ? « Aux Etats-Unis, dit Gilles Thiriez, j'ai vu des franchiseurs me remettre sans difficulté ces informations ; il

n'y a rien de confidentiel : pourquoi aucune chaîne française ne l'a-t-elle fait ? »

Il y a pire. Aucun franchiseur (sauf Hypromat dans le lavage des voitures) n'a, spontanément, présenté son identité, son histoire, sa structure, les hommes qui sont à sa tête. Interrogés, les meilleurs (le chocolatier Jeff de Bruges, la chaîne d'hôtels Balladins) donnent des indications sur l'actionnariat de la chaîne. Mais pour beaucoup d'autres, il s'agit avant tout de vendre un « concept » à un candidat et non pas d'amorcer, comme le voudrait la formule, « un partenariat entre deux entrepreneurs ». Chez Ecocar, une petite affaire de location de voitures d'occasion, le document commercial ne donne comme information sur le franchiseur qu'un numéro de téléphone. Hildegard, une franchise de « soins esthétiques », située à Palaja, dans l'Aude, promet environ 1,2 million de francs de chiffre d'affaires au franchisé et demande 95 000 francs de droits d'entrée, mais le document ne mentionne pas le numéro du registre du commerce et le vendeur ne veut pas donner d'indications sur les comptes de la société qui, dit-il, peuvent être consultés par minitel. Manque de chance, l'annuaire électronique, que nous avons interrogé, répond qu'il « n'y a pas d'abonné à ce nom dans la localité indiquée ».

2 QUEL STATUT VOUS EST PROPOSÉ ?

Soyez vigilant sur la forme juridique que vous propose le franchiseur. Parmi les « franchiseurs » se glissent des adeptes de la « concession » (Hildegard) ou du « partenariat » (Ecocar), du « corner » ou du « kiosque » (Yogen Fruz, Dairy Queen).

*Salaires ? 8 000 francs brut par mois,
à multiplier par deux si vous envisagez de
travailler avec votre épouse.*

Une seule règle, résumée dans le *Guide pratique de la loi Doubin*, écrit par l'avocat spécialisé Olivier Gast : « La loi Doubin est applicable à toutes les formes de commerce associé, dès lors qu'il y a engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de l'activité. »

3 QUEL ACCUEIL VOUS EST RESERVE ?

Le premier élément d'appréciation du professionnalisme d'un franchiseur est, sur le Salon du moins, son stand. Mention bien pour le chocolatier Jeff de Bruges. La palme d'or revient à Hypromat, une affaire alsacienne qui vend des stations de lavage de voitures : stand immense (à l'image de son logo, un éléphant), petits gâteaux, champagne, vidéo et vendeur dynamique. Un immense contraste avec le vendeur de magasins de glaces Baskin Robbins où le premier jour du salon à 16 heures, nous avons attendu, assis à une table en désordre, devant une pile de formulaires de candidature. Deux jeunes, probablement étudiants, sont venus nous demander si nous n'avions pas des pin's à vendre, mais le vendeur, lui, est arrivé au bout de dix minutes. Il était allé manger une glace...

4 LE CONCEPT EST-IL ORIGINAL ET DURABLE ?

Question centrale, car une chaîne de franchise va inévitablement au désastre si, au bout de quelques années, les franchisés se rendent compte qu'ils paient des royalties pour un concept qu'ils pourraient bien exploiter eux-mêmes tout seuls. Sur ce point, tous les franchiseurs que nous avons vus ne nous ont pas convaincus.

Exemple : Original Poster Company, une petite affaire anglaise qui vend des « kits » de cartes postales, cartes de vœux et posters. Elle cherche un « master franchisé » pour le marché français ; ce « master » devra recruter une cinquantaine de distributeurs exclusifs en France, qui eux-

mêmes vendront les présentoirs de cartes postales aux libraires et aux papetiers. Le « master franchisé » achètera les produits 1,70 franc à la maison anglaise, les revendra 2,70 francs à ses distributeurs, qui les vendront 7 francs aux magasins, lesquels enfin les factureront 16 francs au consommateur. A l'heure des circuits courts, on peut s'interroger sur la pérennité de la formule.

5 L'ETUDE DE MARCHÉ EST-ELLE VALABLE ?

Aucun franchiseur rencontré ne nous a fait une analyse convaincante de son marché ni de la part de marché qu'un franchisé entrant dans la chaîne pouvait espérer prendre. Omega, une affaire américaine de tuiles et dalles, qui demande, pour vendre sa « master franchise », entre 2 et 3 millions de francs de droits d'entrée (les moules sont inclus), n'avait pas encore fait traduire ses documents en français.

Les meilleures enseignes nous ont fourni des éléments chiffrés, mais criticables à deux titres : ils sont tirés de sources générales (type rapport de la Chambre de commerce). Ce qui est légal (le franchiseur doit présenter « l'état général » du marché), mais banal. Seconde critique : les franchiseurs passent directement de ces chiffres globaux au compte d'exploitation du futur magasin, par exemple de l'évolution du marché du chauffage et de la climatisation, une affaire de Saint-Ouen qui vend du matériel de chauffage est passée aux comptes de la boutique, sans aucune autre précision sur la teneur du marché local où le franchisé veut s'implanter (si ce n'est le classique « Nous avons déjà un franchisé sur Orléans, inutile de vous y installer »). Seul Chauffaclim avait sur son stand un ordinateur pour simuler, en temps réel, une estimation d'un marché local.

Marchés eldorados, mais chiffres flous : les franchiseurs, en présentant des données aussi peu précises, ne sont certes pas dans l'illégalité ; le franchisé doit simplement savoir qu'au mieux il aura de bons

renseignements sur le marché dans le document Doubin, qui lui sera remis 20 jours avant le contrat. Il lui restera donc à peine 3 semaines pour apprécier le marché.

6 LE FRANCHISEUR A-T-IL MONTRE SON SAVOIR-FAIRE ?

A la question « Avez-vous fait la preuve de votre savoir-faire ? » plusieurs franchiseurs (Feu Vert, Hypromat, OK Service, Jeff de Bruges) répondent en citant le nombre de franchises qui « tournent » déjà. Un commencement de preuve, certes, à condition toutefois que les franchiseurs acceptent de donner les coordonnées des franchisés.

Rainbow, une jeune franchise de nettoyage, nous donne les numéros de téléphone (bravo !), mais chez d'autres, les réponses sont plus inquiétantes. Chauffaclim (qui déclare dans l'annuaire de la franchise qu'il n'a encore aucun franchisé) se base sur deux magasins, l'un ouvert en septembre dernier et l'autre en mai, qui « devrait » faire un chiffre d'affaires de 6,5 millions de francs. Un peu juste pour prouver la validité du concept.

7 QUELS SERVICES PROPOSE LE FRANCHISEUR ?

Difficile dans le cadre de notre enquête de tester effectivement la qualité de l'assistance que les franchiseurs apportent à leurs ouailles. Quelques indications cependant. Chez Baskin Robbins, le vendeur nous engage à faire nous-mêmes l'étude de marché témoin ; pour la publicité locale, nous aurons, dit-il, « à investir un montant « représentatif » » et il « mettra des posters à disposition » ! Ne parlons pas de ce franchiseur qui dit qu'il peut nous aider pour obtenir des crédits. Question : « A quel taux ? » Réponse ? « 12 % ». On peut trouver mieux tout seul.

8 COMBIEN ALLEZ-VOUS GAGNER ?

N'espérez pas faire fortune en franchise ! Les comptes d'exploitation prévisionnels que nous avons pu voir laissent apparaître des salaires très faibles. 8 000 francs brut par mois dans un hôtel Balladins, à multiplier par deux si vous travaillez avec votre

femme. De 6 000 à 8 000 francs si vous vendez du chocolat dans une boutique Jeff de Bruges. En essayant avec Ongl'Creanail, une chaîne de manucure de Nîmes, de calculer le chiffre d'affaires potentiel d'un concessionnaire, nous sommes arrivés à 387 200 francs par an, à quoi s'ajoutent éventuellement 20 % supplémentaires tirés de la vente de produits périphériques. Commentaire du vendeur : « Avec ce vo-

Un chef d'entreprise juge les franchiseurs

Gilles Thiriez (photo ci-dessous), ancien franchiseur et aujourd'hui patron d'une entreprise de distribution de matériel de

chauffage à Lille, nous a accompagnés au Salon de la franchise. Voici ses réactions.

● La franchise reste la stratégie la plus performante pour conquérir un marché.

Les Américains et les

meilleurs Français nous en apportent la preuve. C'est une sorte de Formule 1 du développement, mais qui exige un pilote très expérimenté. Et c'est là que se trouve le problème. Les franchiseurs que nous avons rencontrés ne nous ont pas tous, loin de là, convaincus de leur savoir-faire. La plupart cherchent avant tout à vendre leur produit ou leur concept à un commerçant, plutôt qu'à informer un futur « partenaire investisseur ». Or, la franchise doit être une relation équilibrée entre les partenaires. Certains franchiseurs, qui ont échoué, tentent même un retour en vendant non plus des franchises, mais des concessions, espérant échapper aux contraintes de la loi Doubin. Ils ont tort.

● Second problème : les preuves de leur « savoir-faire » (étude de marché, magasins pilotes, présentation des comptes, du contrat type) sont insuffisantes. Aux Etats-Unis, j'ai rencontré de grands franchiseurs (Era, Century 21, The Barbers, Carl's Junior) qui, même au stade de discussions précontractuelles, m'ont fourni des dossiers d'information complets. Ici, parmi les franchiseurs que nous avons rencontrés, les rares qui nous l'ont promis ne nous ont rien envoyé.

lume d'affaires, vous pouvez vivre confortablement et vous offrir votre local de 30 mètres carrés dans le centre-ville. » La preuve ? « Nous avons une quarantaine de concessionnaires. » Malheureusement, il dit ne pas en connaître les performances.

A défaut de salaire, vous pouvez toujours spéculer sur la revente, avec plus-value, de votre fonds de commerce. Mais, curieusement, aucun franchiseur ne nous a parlé de ce point.

9 ET LE COMPTE D'EXPLOITATION ?

La loi Doubin n'impose pas au franchiseur de fournir au franchisé un compte d'exploitation prévisionnel, mais simplement de lui indiquer « les dépenses et investissements » qu'il devra engager « avant de commencer l'exploitation ». Les franchiseurs qui nous ont présenté des comptes incomplets, imprécis, voire farfelus, sont donc légalement dans leur droit, mais commercialement dans l'erreur.

Première imprécision : la taxe professionnelle (TP). Certains ne l'incluent pas dans les comptes, disant que les franchisés sont des créateurs et donc exonérés de TP. Ils ont tort. La franchise est considérée comme une extension d'une entreprise déjà existante et ne donne donc pas droit à l'exonération de TP.

Second reproche : les capitaux propres. Rares sont les franchiseurs qui demandent à leurs franchisés d'être fortement capitalisés. Les plus prudents pourtant ont rehaussé leur critères d'« embauche ». Jeff de Bruges demande « 40 % de fonds propres » (contre 35 % encore l'an dernier). « Moi, je ne prends pas à moins de 600 000 francs pour un investissement de 1,5 million », dit un vendeur chez Hypromat. Le seul d'ailleurs qui nous ait montré, en plus du compte d'exploitation prévisionnel, un tableau de trésorerie.

Al'autre extrême, la palme d'or de l'imprécision revient à Ecocar, qui cherche des « partenaires ». Le compte d'exploitation prévisionnel oublie les loyers (vous êtes supposé avoir déjà les locaux) et les frais de personnel (« Votre épouse, qui travaille déjà dans l'entreprise, peut faire cela en plus »). Total : 255 000 francs de résultat avant impôts la première année et 455 000 la seconde. La différence vient des 200 000 francs réalisés avec la plus-value sur la cession de véhicules. Mais, côté charges, les

comptes ne prévoient pas le rachat de nouveaux véhicules ! L'activité est-elle censée s'arrêter en année 3 ?

10 QUEL EST LE RETOUR SUR INVESTISSEMENT ?

A cette question clé, la grande majorité des franchiseurs répondent de manière très évasive. Le summum étant atteint par Baskin Robbins qui annonce un retour sur investissement de 5 ans, alors que le contrat de franchise vient à expiration au bout de 3 ans !

Pour un hôtel Balladins de 63 chambres à Marcq-en-Barœul, le compte prévisionnel qui nous a été remis présente 5 années d'exploitation. Profit *net* cumulé officiel : 966 000 francs. Mais attention : il faut soustraire (le franchiseur ne le dit pas) la taxe professionnelle des deux premières années. Il reste 84 000 francs. Et si vous n'exploitez pas vous-même l'hôtel, il faut encore déduire 8 % de frais de gestion, calculés sur le résultat *brut* d'exploitation. Total : le résultat net sur 5 ans est égal à 5 000 francs ! Pour une mise de départ personnelle de 3,3 millions de francs !

Etudes de marché imprécises, statuts flous, comptes trompeurs : toutes les entreprises ne font pas encore de la franchise en jouant la carte de la franchise. Tant mieux finalement pour les meilleurs, qui ont donc d'autant plus de chances. Mais tant pis pour les franchisés inattentifs. Plus que jamais, les candidats entrepreneurs ont intérêt à examiner de près le réseau de leur choix (dans le meilleur des cas, ils n'auront les vrais comptes que 20 jours avant la signature), à se demander s'ils ne réussiraient pas mieux tout seuls qu'en franchise (aucune étude en France n'a encore prouvé que les franchisés réussissent mieux que les indépendants) et si leur argent ne rapporterait pas plus placé autrement. Bref, dans la franchise, il faut toujours se poser la question de fond : la caisse enregistreuse va-t-elle me rapporter davantage que la caisse d'épargne ? ■

(1) L'échantillon n'est pas représentatif des 630 franchiseurs français, mais il donne un aperçu de l'accueil et des informations fournies au candidat franchisé ou à l'investisseur qui veulent acheter une franchise.

(2) La loi Doubin (du nom du ministre du Commerce de l'ex-gouvernement) oblige le franchiseur à fournir au franchisé un document précis de présentation de la chaîne, de son marché, de ses perspectives de rentabilité, etc. Ce document ainsi que le projet de contrat doivent être, dit le texte, « communiqués au candidat 20 jours avant la signature du contrat ».