

INVESTISSEMENT

# Le commerce en franchise se traverse la tourmente

## Los entrepreneurs franchisés résistent mieux que les commerçants indépendants.

● Dans un climat économique "morose", les franchises sérieuses se portent plutôt mieux que les autres commerces: des enseignes comme McDonald's, Hypromat ou Soho affichent des résultats enviables. Pour qui souhaite se lancer dans la création d'entreprise, le système de la franchise présente quelques "garanties": en s'appropriant une marque, un savoir-faire, et une palette de produits et de services, l'entrepreneur franchisé est moins isolé que le commerçant indépendant. Mais lorsque l'on s'apprête à entrer dans un réseau, mieux vaut choisir les créneaux porteurs: l'alimentation, la location de voitures, la coiffure, le voyage et, même, l'immobilier font preuve de dynamisme. En revanche, les secteurs de l'habillement, de la cuisine ou les chaînes hôtelières connaissent des succès plus contrastés!

Comment va la franchise, après ces longs mois de climat économique "morose"? Selon les statistiques publiées fin février par l'Insee, les commerçants ne garderont pas de 1991 un souvenir impérissable: le chiffre d'affaires du commerce de détail a progressé de 3,8% en valeur, et seulement de 1,5% en volume... Et puis, les prix des fonds de commerce bien placés n'en finissent pas de freiner les ardeurs des entrepreneurs du commerce. En 1991, on a enregistré 48 500 créations d'entreprises commerciales, contre 54 500 pour la même période de 1990. Du coup, la première question qui se pose sur l'état de la franchise prend la forme d'une comparaison: les entrepreneurs franchisés ont-ils passé une meilleure année que les commerçants indépendants? La réponse, bien sûr, est contrastée. Mais il semble bien que les franchises les plus sérieuses ont mieux résisté que les autres commerces. Quelques enseignes semblent même ignorer la conjoncture: McDonald's, par exemple, a ouvert l'an dernier 41 restaurants franchisés, ce qui a fait grimper son chiffre d'affaires de 31%... Hypromat, une chaîne de centres de lavage de voiture à haute pression, a vu le nombre de ses points de vente passer de 200 à 346, dont 277 en franchise. Il faut bien reconnaître qu'aucune étude de ne permet d'évaluer les performances exactes du secteur. Le Cecod (Centre d'études sur le commerce et la distribution, l'un des services de l'Asso-

ciation des chambres françaises de commerce et d'industrie) n'a pas publié ses précieuses statistiques (faute de moyens, semble-t-il). Les uns et les autres émettent donc des hypothèses. Alors qu'en 1990, l'étude du Cecod indiquait que la franchise pesait près de 6% dans le chiffre d'affaires du commerce et des services, cette proportion atteindrait 10% en 1991, selon Maître Olivier Gast, avocat spécialiste de la franchise, 7,5% d'après Michel Micmacher, le président de la Fédération de la franchise... et serait inférieure à 6%, si l'on en croit Claudie Corvol, du Cecod! Non pas qu'elle considère que ce poids ait réellement diminué: il aurait été surévalué les années précédentes, tant il est difficile de distinguer le chiffre d'affaires réalisé par les franchisés, du chiffre d'affaires total (c'est-à-dire en incluant les ventes réalisées par les nombreux points de vente en propre). C'est

■ Soho, McDonald's et Jacques Dessange: dans trois secteurs différents (cadeaux-mode, restauration rapide, coiffure), des enseignes dont les résultats démontrent que l'on peut toujours faire de bonnes affaires en franchise.

notamment le cas des supers et hypermarchés, dont les franchiseurs ont presque tous un réseau d'établissements filiales. Quant au nombre de franchiseurs répertoriés par le Cecod, il était de 600 en 1990, et dépassera à peine les 400 cette année. En fait, les franchiseurs dont les prestations et le concept méritent l'intérêt sont encore beaucoup moins nombreux. Faut-il y voir la conséquence de la "loi Doubin" sur la franchise, qui commen-

ce à entrer dans les mœurs? Peut-être. Car une petite chaîne qui se lancera aujourd'hui devrait, pour se mettre en conformité avec la loi, présenter aux candidats intéressés des informations très précises (sur le nombre de franchisés, les performances antérieures de l'enseigne, etc.).

Privée de la possibilité de surévaluer ses atouts, elle aurait bien du mal à grandir... Voici quelques semaines, une spécialiste du soin du cheveu, installée dans l'est de la France depuis quinze ans, demandait ainsi quelques conseils pour développer son concept en franchise. A peine informée du fait qu'elle devait obligatoirement se munir de quelques

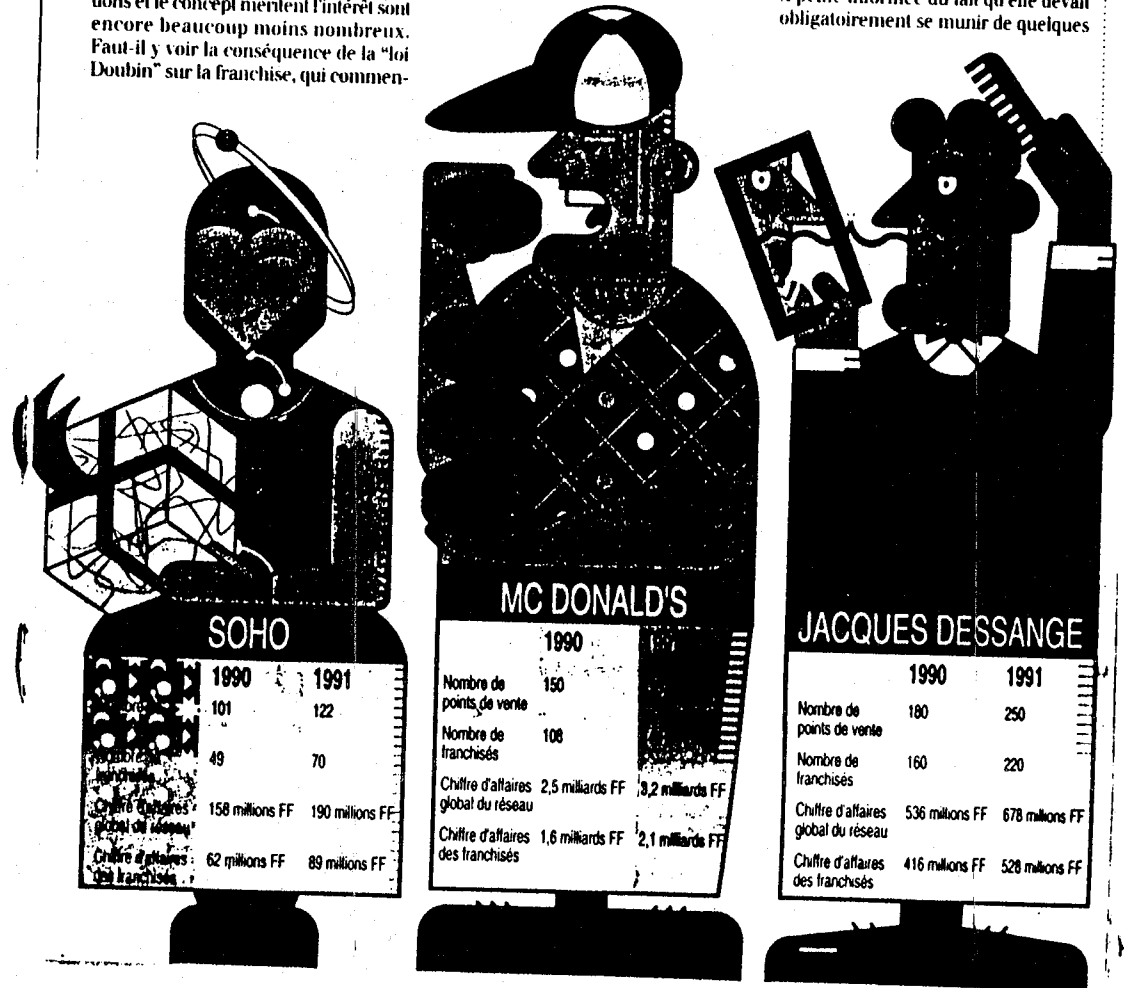


ILLUSTRATION PHILIPPE GERBAUD

CONCEPT

Un concept de franchise se compose de trois ingrédients : une marque, un savoir-faire et une collection de produits ou de services. Le tout devant donner au franchisé un avantage concurrentiel.

CONTRAT

Le contrat de franchise fixe, pour une période déterminée, les droits et les devoirs du franchiseur et du franchisé : nature du savoir-faire, exclusivité territoriale, redevances, clause de non-concurrence, conditions de résiliation...

PARTENARIAT

Dans le monde des réseaux, le terme désigne souvent les systèmes de collaboration analogues à la franchise (par exemple, une concession de licence assortie d'un contrat d'assistance). Ses participants trouvent le système plus "démocratique", ses adversaires le considèrent beaucoup moins efficace et finalisé que la franchise "pure".

DOCUMENT

PRÉCONTRACTUEL Depuis la loi Doubin et son décret d'application, les franchiseurs sont tenus de fournir aux candidats, 21 jours avant la signature du contrat, un document d'information précontractuel. Celui-ci indique notamment l'expérience du franchiseur, l'état et les perspectives de développement du marché et l'importance du réseau.

documents, elle a très vite renoué! D'ici à quelques années, il est probable que les grands franchiseurs seront de plus en plus dominants. Car il y a aussi l'Europe qui se prépare. Et qui incite les chaînes, par exemple dans la grande distribution et le textile, à viser la "taille critique" qui permet de ne pas perdre de parts de marché. En matière de franchise, heureusement, la France fait bonne figure. La Fédération européenne, créée à l'initiative de la France, est sur le point d'imposer à Bruxelles son Code de déontologie, auquel tient tout particulièrement Michel Micromacher.

Les créneaux toujours en bonne santé

Lorsque l'on s'apprête à devenir franchisé, la santé du secteur que l'on va choisir compte bien plus que l'état global du marché de la franchise. Aujourd'hui, quels sont les créneaux les

Et puis, d'autres espaces sont à conquérir: « Comparons-nous à Marco Polo? La franchise française est capable d'installer des comptoirs à l'Est », explique Maître Olivier Gast.

POUR



Catherine Nullyu franchisee Affilou

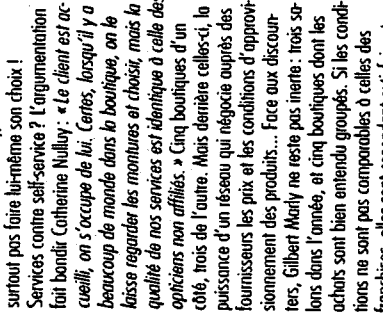
« Adhérer à l'enseigne m'a facilité le démarrage et les négociations avec les banques »

La franchise recrute des hommes venus des horizons les plus divers. Les uns sont des néophytes du commerce, les autres des investisseurs, les derniers des commerçants qui ont décidé de rallier une enseigne. Longtemps boudés par les franchiseurs, à cause de leur état d'esprit et de leurs "mouvements habituels", les commerçants indépendants font aujourd'hui l'objet de vives sollicitations. On se dispute leur professionnalisme et... l'emploi

DEUX OP TIQUES SUR LA FRANCHISE

ment de leur boutique ! Pour quelles raisons les entrepreneurs (Commerçants ou artisans) choisissent-ils ou non la franchise ? Catherine Nullyu possède trois magasins en Ile-de-France sous l'enseigne Alain Affilou. Gilbert Marly est propriétaire de quatre boutiques d'optique dans l'ouest parisien et d'une autre à Melun. A eux deux, ces deux commerçants ont parcourus différents résument bien les avantages et les inconvénients de la franchise. Gilbert Marly est issu d'une lignée de commerçants. Il est convaincu d'être le dépositaire d'un capital d'expérience et de traditions. « Nous sommes sur le marché depuis quarante ans. Nous avons créé une image et nous y tenons. Pourquoi l'effacer au profit d'une enseigne nationale, en reniant notre passé ? La franchise a une connotation "populaire" et de self-service qui va à l'encontre de notre politique commerciale. » Catherine Nullyu, pour sa part, a été géante d'un magasin pendant treize ans : « J'avais très envie de m'installer. Mais débiter en traditionnel me faisait un peu peur. C'était à l'époque du "boom" Affilou, je risquais de voir rapidement l'un de ses franchiseurs ouvrir ses portes à proximité de ma boutique ! Autant adhérier d'emblée à l'enseigne ! D'autant que cela a facilité mes négociations avec les banques, tant pour ma première boutique que pour les suivantes. » Grâce à la notoriété d'Alain Affilou, Catherine Nullyu a pu réaliser, dès les premiers temps, un chiffre d'affaires que le commerce traditionnel ne permet qu'après dix ans d'activité... Ces performances ne troublent pas Gilbert

CONTRE



Gilbert Marly

commerçant indépendant « Je défends ma position face aux discounters, en opposant ma qualité de service »

Pour un jeune souhaitant ouvrir une boutique, quel est le bon choix ? Catherine Nullyu n'hésite pas : « Aujourd'hui, il est vraiment difficile, alors qu'il existe tant de chaînes sur le marché, de s'installer seul. » En réalité, Gilbert Marly n'est pas loin de partager ce point de vue : « Pour s'installer aujourd'hui en traditionnel, ce n'est pas facile. Il faut beaucoup d'audace et de moyens financiers... »

Signalons également que La Vie Claire (enseigne spécialisée dans l'alimentation diététique) est sortie, en février 1992, du groupe de Bernard Tapie : Pierre Botton, le repreneur lyonnais, a déclaré qu'il comptait investir dans la société pour la redresser au plus vite. Pour les plus gros investisseurs (dix millions de francs au minimum), des places sont à prendre dans les moyennes et les grandes surfaces spécialisées, notamment dans les groupes Promodès et à la Fédération Disco (Shopi, Tomy, Cali, etc.). Autre secteur qui résistent bien : la location de voitures (Budget, Eurorent,

mieux portants, c'est-à-dire les plus porteurs ? Les franchises de commerce alimentaire vont plutôt bien. Bien que, pour la première fois, l'alimentation ne soit plus le premier poste de dépenses des Français (c'est désormais le logement), celle-ci présente encore de bonnes opportunités d'investissement. Qu'il s'agisse de l'épicerie fine, du vin, de la chocolaterie ou de la boulangerie, plusieurs chaînes tirent leur épingle du jeu : Comtesse du Barry, Aux Ducs de Gascogne, Nicolas (devenu depuis peu franchiseur), De Neuville, Jeff de Bruges, etc.

suel. Avec, à la clé, un véritable dialogue, qui serait l'apanage de l'authentique opticien. Mieux : selon Gilbert Marly, le client ne doit surtout pas faire lui-même son choix ! Services contre self-service ? L'argumentation fait bondir Catherine Nullyu : « Le client est accueilli, on s'occupe de lui. Certes, lorsqu'il y a beaucoup de monde dans la boutique, on le laisse regarder les montures et choisir, mais la qualité de nos services est identique à celle des opticiens non affiliés. » Cinq boutiques d'un côté, trois de l'autre. Mais derrière celles-ci, la puissance d'un réseau qui négocie auprès des fournisseurs les prix et les conditions d'approvisionnement des produits... Face aux discounters, Gilbert Marly ne reste pas inerte : trois semaines dans l'année, et cinq boutiques dont les achats sont bien entendu groupés. Si les conditions ne sont pas comparables à celles des franchises, elles sont cependant satisfaisantes. « Avec un seul magasin, il est certain qu'il serait impossible d'obtenir des prix aussi compétitifs. Mais, à plus petite échelle, les conditions accordées à mes magasins ne sont pas très différentes de celles des chaînes », explique-t-il. « Nous sommes indépendants en ce qui concerne les achats. Nous avons une centrale de référencement, mais c'est nous qui traitons directement avec les fournisseurs et qui payons à une centrale de paiement. Beaucoup de marques sont référencées chez nous, d'autres nous bouclent, et nous ne leur courons pas après ! », indique Catherine Nullyu. Par ailleurs, tout le monde n'a pas la chance d'hériter de plusieurs commerces à forte notoriété locale, et donc d'une situation établie.

## Commerce alimentaire, coiffure, location de voitures et hypermarchés : des secteurs qui résistent bien.

deux, gadgets et accessoires), dont le chiffre d'affaires en franchise a augmenté de plus de 40 % en 1991, ou encore Eléphant bleu (société Hypro-mat), qui a propulsé l'an dernier son chiffre d'affaires à 300 millions de francs...

### Les créneaux secourus par la crise

L'habillement, secteur numéro un de la franchise en nombre de boutiques, n'est certes pas en train de sombrer.

Dans le haut de gamme, certaines marques, telle Clémentine, progressent même de façon significative, alors que le marché du vêtement de luxe a brutalement chuté l'année dernière. Mais, dans l'ensemble, la prudence est de mise pour qui veut se lancer aujourd'hui dans le prêt-à-porter. Certaines enseignes prestigieuses (Alain Manoukian, par exemple) affichent en effet actuellement des résultats plutôt médiocres.

Bien plus mal-en-point, est l'état du marché de la cuisine. Est-ce un effet

de la conjonction, de la saturation progressive du marché ou des méthodes commerciales particulièrement agressives de la profession, qui commencent à crispier les consommateurs ? Quoi qu'il en soit, des chaînes comme Spacial Cuisines ou Hyper Cuisines vont mal, sans parler de Cuisines Plus, dont un nombre très important de franchisés a dû déposer le bilan ces derniers mois. Le sort des franchises de salles de bains n'est guère plus favorable.

Toujours dans l'équipement du foyer, il semble que le marché du meuble traverse une très sérieuse crise, que les réseaux ne parviennent pas à éviter. Les recrutements de franchisés continuent cependant chez certains, qui font preuve, manifestement, d'un excès d'optimisme.

D'autres enseignes ont été victimes l'année dernière de véritables sinistres. Ainsi la société Corexel, franchiseuse de la chaîne d'hôtels deux-étoiles Confortelouisiana, a-t-elle été mise en règlement judiciaire, laissant jusqu'ici les franchisés dans une situation particulièrement inconfortable... Ou encore Tonton Tapis, une enseigne d'origine belge. Au mois de février, on apprenait

## SALON DE LA FRANCHISE, MODE D'EMPLOI

Du 20 au 23 mars prochains, le Salon international de la franchise (SIF) attirera plus de 20 000 visiteurs au Parc des Expositions de la Porte de Versailles, à Paris. De nombreux franchisés seront présents, notamment pour recruter leurs futurs porteurs.

Comme chaque année, le salon fournit une excellente occasion de s'informer sur la franchise, sur les chaînes qui se développent et leurs conditions d'entrée. Cela dit, il ne saurait être question pour les vi-

siteurs de s'engager sur place...

Plusieurs conférences seront animées par Défis : "Bien choisir sa franchise" (le vendredi 20, à 15h00), "Reprendre une franchise ou devenir multifranchisé" (le vendredi 20, à 16h45) et enfin "L'initiation d'adhérer à un réseau" (le samedi 21, à 11h00).

Pour les créateurs d'entreprise qui auront pris rendez-vous ou préalable, Défis réalisera également, sur le salon, une étude financière gratuite de leur projet.

tion, etc.), dès lors que l'on a affaire à un franchiseur malveillant ou incompétent, se transforme en terribles handicaps...

### La franchise ou d'autres réseaux commerciaux ?

Entre une boutique à l'enseigne Benetton et une autre à l'enseigne Rodier, il n'y a apparemment aucune différence. Pourtant, le premier ne fait pas de la franchise (son contrat de distribution est moins contraignant). « La différence entre la franchise et les autres formes de partenariat est très simple : le franchiseur est très motivé par la réussite de ses affiliés. Son réseau, c'est à la fois sa société et toutes celles de ses franchisés ; en période difficile, il n'est pas rare qu'il accepte d'être payé un peu plus tard. La réussite de Benetton, par exemple, est tout à fait admirable, mais il ne s'agit pas d'une réussite de franchiseur », estime Michel Micmachier. N'ayant pas les mêmes obligations qu'un franchiseur, il ne doit donc pas bénéficier du règlement d'exemption (!)...

En fait, bien que des chaînes reculent aujourd'hui la notion de franchise, le monde des réseaux semble enfin se diriger vers l'apaisement, voire l'écumenisme. C'est en tout cas la volonté affichée du président de la FFF : « Certains se servent de la franchise comme d'un ressort, et se déclarent "au-dessus" d'elle. Moi, je souhaite que mes collègues (coopératives de commerce, concessions...) aient les mêmes droits et les mêmes devoirs que la franchise. Si les Américains ont réussi à fédérer les deux réseaux pas à la faire... »

Pour l'entrepreneur, ces querelles n'ont pas grand sens. Qu'il choisisse la franchise ou la concession de marque (éventuellement assortie d'un certain nombre de prestations), il cherche avant tout à gagner du temps, en étant formé, suivi et plus vite connu à l'initiateur de sa zone de chalandise. Car dans le secteur du commerce, il devient de plus en plus difficile de louer en solo.

LAURENT GUEZ

(1) Le règlement émis à la franchise d'être soumis à la législation sur les positions dominantes.

## PARTICIPATIONS ET FRANCHISES, OU COMMENT TIRER LE MEILLEUR PARTI DE LA FRANCHISE

L'histoire d'une société financière qui investit dans la franchise par les deux bouts : en tant que franchisé et en tant que franchiseur...

Participations et Franchises est une société financière créée en 1985 par Daniel Chabod et Francis Vigié.

Avant cette date, le premier était directeur général d'un groupe spécialisé dans l'immobilier, le second "gestionnaire de fortune".

Le capital de cette société, inscrite au marché hors cote de la Bourse de Paris, est passé, en quelques années, de 1,5 million de francs à 20 millions de francs.

L'activité de la société est double : réaliser des investissements en tant que franchisé et prendre des participations (majoritaires ou minoritaires) chez des franchiseurs ! « Quel que soit l'investissement que nous réalisons, notre langage est celui de la plus-value. L'intérêt du secteur du commerce, c'est qu'il nécessite des investissements plus légers que l'industrie, et aussi plus "liquides" (un fonds de commerce est facile à évaluer et à céder), quant à la franchise, elle permet un effet de levier et une limitation du risque », explique Francis Vigié.

### Une logique de capital-risque

Le raisonnement, très intéressant à suivre pour quiconque souhaite entreprendre en franchise, s'applique aussi bien aux investissements des franchisés qu'à ceux réalisés en tant que franchiseur.

Un exemple : lorsque la société monte un hôtel (Compagnie, celui-ci bénéficie de la réputation de l'enseigne et de son savoir-faire (en l'occurrence, l'établissement appartient à Participations et Franchises, mais Compagnie exerce un mandat de gestion) : « Seul, je serais incapable de négocier les tarifs avec le blanchisseur ou

de garantir l'hygiène de la cuisine ! », note Francis Vigié.

A la fin de l'année 1986, un hôtel Compagnie a été acquis à Carcassonne, pour un investissement de 6,5 millions de francs. Aujourd'hui, son taux d'occupation atteint 75 %, et son chiffre d'affaires annuel cinq millions de francs.

Il pourrait être vendu près de 13 millions de francs, ce qui signifie qu'il a dégagé une rentabilité de 30 % par an... La logique étant celle du capital-risque, Participations et Franchises ne manquera pas, au bout de quatre à cinq ans, de vendre ses actifs.

Mais la société de Francis Vigié et Daniel Chabod a su aussi tirer parti des avantages d'être franchiseur.

Notamment en achetant dans le capital de Thrifty France (location de voitures), à hauteur de 30 %. Un investissement qui semble rentable, puisqu'il s'agit essentiellement d'acquies une flotte de véhicules, et de la louer aux franchisés !

De plus, le risque du franchiseur est réduit, mais pour une autre raison : les franchisés étant propriétaires de leurs centres (ou des fonds de commerce), inutile pour le franchiseur de contracter d'emprunt. Il lui suffit de "dupliquer" son expérience de louer auprès des franchisés pour que ceux-ci créent eux-mêmes l'enseigne...

### De la marge sur les produits fournis

Finalement, Francis Vigié remplit son coté dy avec une lucidité toute financière : dans le service (comme l'hôtelier), il peut envisager d'être franchisé ; dans la distribution, il n'investit qu'en tant que franchiseur, car l'activité principale consiste à faire de la marge sur les produits fournis.

Pourquoi Thrifty ? Parce que cette enseigne conçoit la location de voitures comme de la franchise de distribution, fondée sur la fourniture de véhicules.

Participations et Franchises vient d'ailleurs de lancer un nouveau concept d'accessoires de prêt-à-porter, en association avec deux professionnels de la mode.