

Performances de la franchise

LES FRANCHISEURS
PROGRESSENT-ILS ?

Depuis 25 ans, Charles Séroude a prouvé ses capacités de conseil en franchise. Sur toutes les grandes questions, son avis est cité en référence. Pour lui, le respect absolu de quelques règles simples est le garant du succès. Et il n'est pas plus tendre aujourd'hui qu'hier avec les "mauvais" franchiseurs...

Franchise Magazine : Depuis cinq ans, les franchiseurs se sont-ils améliorés ?

Charles Séroude : Oui et non. Un grand nombre de franchiseurs confirmés éprouvent, c'est vrai, le besoin de restructurer leurs réseaux. Et parmi ceux qui créent de nouvelles enseignes, beaucoup veulent le faire correctement, parce qu'ils ont compris que la franchise était un système de développement performant. Malheureusement, il ne s'agit là que d'une tendance. De nombreux réseaux se trompent encore. Notamment lorsqu'il s'agit pour eux de calculer le prix des services qu'ils rendent à leurs franchisés : montant du droit d'entrée et royalties... Or la juste estimation des royalties et leur paiement régulier sont une des clés de la réussite en franchise. L'expérience l'a prouvé à maintes reprises !

J'ai ainsi connu un réseau de 120 hôtels, particulièrement prospère, qui faisait près de 20 MF de bénéfice net. A première vue, le franchiseur n'avait aucune raison de s'inquiéter, et pourtant... Ses profits venaient exclusivement du développement de son réseau. Il avait fixé une royalty, mais comme il n'apportait aucun service à ses franchisés, il ne la leur réclamait jamais. Le jour où le développement de son réseau a ralenti, il leur a demandé de payer la royalty. Trop peu ont accepté. Il avait pris conscience de son erreur... trop tard.

Trop de franchiseurs ne savent pas à quoi doivent correspondre les royalties. Or, c'est très important. Les royalties doivent financer les services essentiels au fonctionnement de la franchise (formation continue, visites des animateurs). Des services susceptibles de procurer au franchiseur des économies d'échelle (plus il compte de franchisés, moins cela lui coûte). Les autres services (formation du personnel par exemple, ou promotions), spécifiques à chaque franchisé, doivent être facturés à part. Il faut être clair avec les franchisés pour ne pas faire de mécontents.

De même à propos du droit d'entrée : j'ai vu des franchises où le coût du recrutement, de la sélection du point de vente, etc. était deux fois supérieur au droit d'entrée. Résultat le franchiseur s'appauvrit à chaque ouverture. Donc il arrête de se développer, c'est absurde !

Franchise Magazine : Vous expliquez cela depuis longtemps, or de nombreux franchiseurs continuent à n'imposer aucune royalty. Par exemple dans le secteur du prêt à porter.

Charles Séroude : En effet. Mais ils ont tort : depuis cinq ans je me suis aperçu que la plupart des

Pédagogie

Le rôle d'Epac

Epac International & Associés est un réseau de consultants affiliés spécialisés en création et management de réseaux, dans tous les secteurs d'activité. Il compte une dizaine de bureaux à l'étranger, dont un à Tokyo. De grands noms ont fait appel à ses services : BSN, Yoplait, Geneviève Lethu, Comtesse du Barry, entre autres.

Charles Séroude, président d'Epac et Olivier Gast, Avocat à la Cour de Paris, spécialiste de la franchise, se sont associés il y a un an. Convaincus que certains problèmes juridiques peuvent être résolus par des solutions économiques et réciproquement, ils ont notamment été rejoints depuis par l'agence BP & A, par une société spécialisée dans le traitement informatique de l'information, ainsi que par des spécialistes du conseil financier, de la formation, du design, etc. afin de proposer désormais aux franchiseurs un "package complet".

COMMENT RECONNAÎTRE UNE BONNE FRANCHISE?

Charles Séroude : C'est un réseau où les franchisés sont heureux de payer des royalties, où le ratio royalties payées/royalties facturées est presque égal à 1 (100% de satisfaction !). Je m'explique. On a trop souvent tendance à évaluer la santé d'un réseau en fonction du seul compte de résultats du franchiseur. Les établissements bancaires par exemple évaluent souvent une franchise comme n'importe quelle autre société commerciale. Ils regardent le cash flow, le bénéfice net du franchiseur et les ratios classiques. Or la franchise est une entreprise bien particulière ! Pour mesurer sa pérennité et son potentiel, il faut tenir compte du réseau. De ses progressions en nombre de points de vente et en chiffre d'affaires bien sûr, comme Franchise Magazine le fait chaque année dans son "Top 50", mais aussi d'autres indicateurs : les investissements du franchiseur quant à l'animation et au développement de son réseau et les moyens financiers qu'il lève dans cette perspective par exemple. Une dizaine de ratios, dont Epac a l'exclusivité, nous permettent de savoir à coup sûr si une franchise est bonne ou mauvaise. J'en donne un seul pour que vos lecteurs comprennent. Dans un réseau de franchise, le ratio "profits réalisés sur les produits vendus aux franchisés" divisé par "profits réalisés sur les royalties", doit être inférieur ou égal à 1. S'il est supérieur à 1 : le réseau est en danger.

franchises qui n'annonçaient pas de royalties, ou bien sont mortes, ou bien connaissent de graves difficultés.

Les fabricants qui font de la franchise sans royauté se trompent d'objectif : ils ne cherchent en effet qu'à se créer un réseau de distributeurs captifs. Ils prennent donc une marge sur les produits qu'ils vendent à leurs franchisés et ne leur apportent aucun service. Ce n'est pas de la franchise !

La franchise en effet, c'est d'abord et avant tout un système de développement dans lequel franchiseurs et franchisés sont partenaires pour gagner plus d'argent. Puisqu'une part significative de ses profits provient des royalties qu'il prélève sur le chiffre d'affaires des franchisés, le franchiseur a tout intérêt en effet à ce que ces derniers écoulent aisément leurs stocks, fidélisent leurs clients, gagnent de nouveaux marchés, etc. En échange de la royauté, les services qu'il apportera à ses franchisés devront donc leur permettre de mieux réussir.

Lorsque mes associés et moi-même (voir encadré) réalisons ce que nous appelons dans notre jargon le "reengineering" d'un réseau de franchise, notre principal souci est d'établir cette solidarité parfaite entre les revenus du franchiseur et ceux du franchisé.

Franchise Magazine : Plus précisément, en quoi consiste exactement ces "reengineering" ?

Charles Séroude : Il s'agit de véritables "audits de restructuration".

Chaque fois que dans une franchise il y a une royauté très faible (voire pas du tout), nous l'augmentons et faisons un tri rigoureux des services qu'elle doit ou non financer. Chaque fois les conflits internes du réseau diminuent, le franchiseur gagne plus

d'argent, les franchisés aussi et le réseau se développe à nouveau. On sait maintenant que plus il y a d'animateurs-formateurs dans un réseau, moins il y a de juristes !

Aujourd'hui les franchiseurs fabricants qui ont des franchises de distribution se sentent bloqués par l'interdiction d'obligation d'approvisionnement exclusif. Pourtant, s'il n'y a pas de solutions juridiques à cette interdiction, il existe des solutions économiques. Nous les appliquons lors de ces reengineering, en mettant sur pied un système logistique performant qui mélange centrale d'achats et centrale de référencement, avec des assortiments différenciés. Ce système permet d'échapper à l'interdiction d'imposer une exclusivité, tout en apportant aux franchisés un meilleur service et au franchiseur des gains supplémentaires. En un mot, nous apprenons aux franchiseurs fabricants, comme aux franchises de services, qu'ils peuvent, eux et leurs franchisés, gagner plus d'argent grâce à une meilleure logistique, en combinant les marges sur produit et les marges sur royalties. Epac organise d'ailleurs un séminaire sur le sujet le 11 avril prochain.

On en revient au principe de base de la franchise : le premier objectif des franchiseurs doit être de faire tout leur possible pour que leurs franchisés gagnent plus d'argent.

Franchise Magazine : Revenons au droit d'entrée : là aussi une minorité de franchiseurs suivent vos conseils. La plupart le fixent en fonction de celui de leurs concurrents.

Charles Séroude : C'est malheureusement vrai. Je ne comprends d'ailleurs pas pourquoi la Fédération Française de la Franchise (FFF) n'a pas de doctrine là-dessus ! Cela fait près de 25 ans que le le



« La franchise, c'est d'abord et avant tout un système de développement dans lequel franchiseurs et franchisés sont partenaires pour gagner plus d'argent ».



« Les franchisés ont compris qu'avant d'acheter une franchise, il fallait se renseigner, prendre l'avis d'experts ».

dis : "on ne devrait pas trouver parmi les adhérents de la FFF des franchiseurs qui n'ont ni droit d'entrée, ni royalty !" Ce n'est pas un problème juridique. Mais économiquement parlant, lorsqu'une franchise n'a pas de droit d'entrée, cela signifie d'une part que le franchiseur n'a pas compris ce qu'était la franchise, d'autre part qu'il n'apporte ni service ni savoir-faire ou que cet apport lui coûte trop cher, ce qui va l'empêcher de se développer correctement.

Franchise Magazine : *A vous entendre, les candidats à la franchise sont en droit de se poser la question : "mais où sont donc les bons franchiseurs ?" Y en a-t-il plus qu'auparavant ?*

Charles Séroude : Oui. Tous n'ont bien sûr pas encore évolué dans le bon sens, mais ils sont nombreux à avoir compris qu'ils ne devaient pas utiliser une royalty faible comme argument commercial susceptible de leur apporter des candidats. Pour ma part, j'ai réalisé ces dernières années une vingtaine de reengineering de grandes franchises. D'autre part il y a quand même un certain nombre de franchiseurs qui ont parfaitement su structurer leurs réseaux sans nous !

Enfin il faut souligner que les franchisés eux aussi, ont évolué. J'ai été heureusement surpris cette année : de nombreux candidats sont venus me demander mon avis sur certaines enseignes. Il me semble que les franchisés ont compris qu'avant d'acheter une franchise, il fallait se renseigner, prendre l'avis d'experts comptables, d'experts juridiques, voire même d'experts économiques.

A la fois pour renforcer cette prise de conscience générale et l'accentuer autant que faire ce peut, *Epac International* est en train de mettre sur pied "La Fondation de l'Excellence en Franchise". Nous allons réunir entre 15 et 20 grands franchiseurs qui gagnent de l'argent et en font gagner à leurs franchisés. Objectif : aider les franchiseurs à trouver des financements pour développer leur réseau et pour leurs franchisés. Nous allons démontrer à l'établissement financier, échaudé par quelques échecs retentissants dans la franchise, que les réussites de certains réseaux, comme leurs échecs, ne sont jamais dus au hasard.

Le décalogue du franchisé selon Epac

« Le franchiseur ne peut subsister sans recettes, ni les franchisés sans franchiseur »

1 Choisir son franchiseur à la fois en fonction de l'attractivité du concept et de l'efficacité de son organisation et seulement après enquête.

2 Exiger de participer à l'étude de son futur marché local, après avoir reçu une formation ad hoc.

3 Participer avec assiduité à la formation théorique et pratique proposée et exiger que la Bible et le contrat vous soient présentés et expliqués en détail.

4 Bien comprendre les droits et obligations des deux parties au contrat et s'assurer que le franchiseur dispose bien des moyens d'apporter les prestations promises.

5 Créer sa franchise en se servant au maximum des services offerts par le franchiseur et suivre ses recommandations pour le lancement.

6 Gérer sa franchise en conformité maximale avec la Bible et savoir exiger les prestations d'assistance prévues pour en optimiser l'utilisation.

7 Participer aux formations proposées et aux commissions de travail existantes et

savoir être une force de proposition et non de contestation.

8 Fournir au franchiseur les informations requises et lire avec soin les notes qu'il vous adresse.

9 Payer régulièrement ses redevances et ses factures, sachant que le franchiseur ne peut subsister sans recettes, ni les franchisés sans franchiseur.

10 Assumer localement son rôle de représentant d'une enseigne leader sur son marché et participer aux organisations professionnelles, consulaires et locales.

Source : *Epac International*.