

Avec 700 réseaux et un chiffre d'affaires de 30 milliards

d'euros, le secteur attire toujours les entrepreneurs

Les 5 règles d'or pour franchiser son business

Il ne suffit pas d'une bonne idée pour lancer son enseigne. Les écueils sont nombreux. Voici comment les éviter.

Thierry Dufloo avait vu juste. En 1992, cet ancien artiste peintre ouvre à Dunkerque un magasin d'encadrement rapide et bon marché. Son affaire marche si bien qu'il décide de franchiser son concept sous le nom de Point Cadres. Onze ans plus tard, le voilà à la tête d'une chaîne de 142 magasins et d'une usine de 7 000 mètres carrés, où 55 employés produisent 2 millions de cadres par an ! Pas mal quand on a commencé avec moins de 8 000 euros en poche.

«Success story» isolée ? Non, d'autres entrepreneurs ont su, eux aussi, profiter de l'effet de levier de la franchise pour développer leur business. C'est le cas, par exemple, de Jean-Pierre Boudier, qui a imposé son enseigne Troc de l'île (dépôt-vente) jusqu'en Allemagne, ou d'André Barreteau, qui dirige le prospère réseau de terminaux de cuisson de pain, La Mie câline (une centaine de points de vente dans l'ouest). Mais en se lançant dans la franchise, on ne gagne pas à tous les coups. Dans ce secteur, si aujourd'hui les escrocs se font plus rares, les conflits qui opposent adhérents et franchiseurs sont légion : à propos de comptes prévisionnels gonflés, d'études de marché bidon, ou encore de l'insuffisance de publicité assurée par le franchiseur.

Alors, si vous pensez avoir trouvé une bonne idée et que vous souhaitez la développer en franchise, voici les règles de base à suivre pour limiter les risques.

1

TESTER LA VALIDITÉ DU CONCEPT

La meilleure façon de vous assurer que votre idée commerciale est viable, c'est encore d'ouvrir un ou plusieurs magasins pilotes. Cela permettra de peaufiner votre savoir-faire et de vérifier la rentabilité de votre concept. Eric et Mireille Framont ont ainsi testé leur commerce de fournitures pour artistes (*Les Couleurs du temps*) dans trois villes différentes. Et ils ont attendu trois ans avant de lancer leur réseau.

Evidemment, le risque est de se faire piquer son business. Une solution, pour aller plus vite, consiste à associer ses premiers franchisés à l'affaire. L'américain Subway (sandwichs géants) a procédé de cette manière en confiant à Olivier Senac, un jeune entrepreneur français, le test de son premier point de vente à Paris et le développement de sa franchise dans l'Hexagone. Revers de la médaille, se sentant presque cofondateurs du réseau, ces pionniers risquent par la suite de se montrer exigeants...

2

S'ASSURER QUE LE MODÈLE EST REPRODUCTIBLE

Vous avez créé un business original et qui marche. Très bien. Mais êtes-vous certain qu'il peut être reproduit facilement ? Votre réussite est peut-être davantage

liée à votre talent personnel qu'à votre créneau. Si vous avez un magasin bien situé ou si vous avez quitté une entreprise avec un gros fichier de clients, songez que vos franchisés ne se lanceront pas forcément dans des conditions aussi favorables.

Assurez-vous donc d'abord que votre savoir-faire est vraiment original et que vous êtes capable de le transmettre. Cela implique d'identifier les clés de votre succès pour les consigner dans une «bible», qui peut prendre la forme d'un dossier détaillé ou de documents vidéo enregistrés sur CD ou DVD, illustrant vos techniques de fabrication et/ou vos méthodes de vente.

Pour guider les premiers pas de vos futurs franchisés, vous devrez aussi être apte à les former. Certaines enseignes (*Speedy, Midas, McDonald's...*) possèdent carrément des centres spécialisés, où elles envoient leurs franchisés suivre des stages de plusieurs semaines. Mais souvent la démarche est plus informelle : le franchisé suit un stage sur le terrain, généralement dans un point pilote. Et, au moment du lancement du magasin, le franchiseur ou l'un de ses collaborateurs vient l'épauler pendant quelques jours.

3

SÉLECTIONNER AVEC SOIN LES CANDIDATS

La tentation, pour un franchiseur qui veut se développer vite, c'est d'accepter tous les candidats disposant de capitaux suffisants et d'un emplacement correct. Voire de signer des contrats avec des franchisés aux moyens limités. ►

Un compte d'exploitation prévisionnel gonflé peut coûter cher au franchiseur

► Mauvais calcul. Fabrice Proven, créateur de L'Âge d'or (assistance aux personnes âgées), admet qu'il n'a pas toujours fait preuve de discernement et que cela lui a coûté cher. Un échec local ou un conflit risquent en effet de nuire à votre image. Avant de vous lancer, il faut sélectionner avec soin votre partenaire. Sa personnalité et ses compétences doivent être étudiés sans le moindre état d'âme. Les qualités d'un franchisé ne sont pas celles d'un salarié. Qu'il s'agisse d'une SARL ou d'un commerce en nom propre, il est avant tout un entrepreneur indépendant responsable de son affaire.

4

RESTER RAISONNABLE SUR LES PERSPECTIVES

Ne cherchez pas à séduire de nouveaux partenaires en leur promettant des résultats mirobolants lors de la signature du



« Pour éviter les litiges, il faut bétonner le document précontractuel. »

OLIVIER GAST, avocat spécialisé.

contrat. Gonfler le compte d'exploitation prévisionnel est un travers courant dans le milieu de la franchise. Mais c'est un procédé qui peut coûter cher. Les comptes d'exploitation trop optimistes figurent au hit-parade des causes de conflits entre franchisés et franchiseurs devant les tribunaux. Une enseigne comme Jeff de Bruges (chocolats) a ainsi été condamnée pour ce motif à verser 80 000 euros de dommages et intérêts à un de ses franchisés.

Un franchiseur ne peut pas être tenu à des obligations de résultat, mais on peut lui reprocher un optimisme excessif. La meilleure façon de procéder est d'inviter le franchisé à établir son prévisionnel à l'aide d'éléments que vous lui fournirez (notamment ceux des magasins pilotes), en le mettant en garde s'il sous-estime ses charges.

5

SOIGNER LE DOCUMENT D'INFORMATION

La loi impose au franchiseur de transmettre à ses futurs partenaires un document d'information précontractuel (DIP) au moins vingt jours avant la signature du contrat. Ce DIP doit con-

tenir des éléments essentiels sur votre entreprise, votre carrière, votre marché et vos partenaires. Il doit mentionner aussi tous les éléments financiers du contrat et la liste des franchisés avec leurs coordonnées. L'absence de DIP ou un DIP incomplet peuvent être des motifs de rupture de contrat... et de remboursement des franchisés. Le 24 mars 1998, la Cour de cassation a confirmé l'annulation pour ce motif d'un contrat de la société Plus International avec un de ses franchisés.

Toutefois, cette annulation n'est pas automatique si le franchiseur peut prouver sa bonne foi en montrant qu'il a transmis les informations nécessaires au franchisé par d'autres moyens. Quant au contrat, la loi n'impose pas de formule type mais indique qu'il doit être rédigé de façon très précise. La zone d'exclusivité doit, par exemple, être délimitée à l'aide d'un plan du quartier ou de la ville concernée. En cas de litige, la justice peut annuler des clauses abusives, car défavorables au franchisé. Il paraît donc judicieux de rédiger votre DIP et votre contrat de franchise avec l'aide d'un juriste spécialisé. ■

GÉRARD DELTEIL
management@prisma-presse.com

Comment décliner son concept à l'étranger

Le top de la réussite pour un franchiseur est d'être suffisamment crédible pour aller s'implanter à l'étranger. C'est le cas d'enseignes aussi différentes que Dessange (coiffure), Kookai (prêt-à-porter), Troc de l'île (dépot-vente) ou Mobil'Affiche (panneaux publicitaires mobiles). Le plus simple consiste à vendre la «master franchise», ou licence, à un partenaire étranger qui se chargera de l'exploiter. Cela représente une rentrée d'argent immédiate qui peut être très importante, et permet de

percevoir ensuite une partie des royalties versées par les franchisés locaux. Une master franchise peut se vendre plusieurs centaines de milliers d'euros si l'enseigne bénéficie d'un certain prestige, mais la plupart sont négociées à des prix beaucoup plus bas, surtout quand le franchiseur tient absolument à s'implanter dans un pays. La deuxième possibilité consiste à franchiser en direct. Soit en traitant avec chaque franchisé, soit en créant une filiale sur place et en ouvrant un magasin

pilote. Cette solution est coûteuse quand on choisit l'ancre prestigieuse d'une grande capitale. Un magasin à New York, Tokyo, Londres ou même Madrid coûte de 500 000 à 1 million d'euros. Enfin, diverses formules hybrides reposant notamment sur des joint-ventures sont aussi utilisées. Dans tous les cas, il est impérieux d'avoir sur place un partenaire. Pas nécessairement un franchiseur, mais un individu dynamique connaissant aussi bien le marché local que la réglementation en vigueur.