

Le bâtiment entre en franchise

Une nouvelle formule de développement qui rencontre du succès auprès des entreprises

Franchise... Franchising... Franchisage... Des mots qui ont fait irruption dans notre vocabulaire de tous les jours. Sans doute parce qu'ils s'appliquent à des marques très connues du grand public : Mac Donald, Novotel, Rodier, Pingouin-Stemm, Léviton mais aussi Lemoux-Bernard et PPB-Saret sont des réseaux de franchise.

Quatre types de franchise

Paradoxalement, définir la franchise n'est pas toujours facile ; des précautions sont à prendre afin d'éviter tout malentendu. Et, d'abord, les partenaires (« Partners for profit », selon l'expression américaine). D'une part, une entreprise franchiseuse, d'autre part, une ou plusieurs entreprises indépendantes franchisées. Le franchiseur est propriétaire d'une raison sociale, d'un nom commercial, de sigles, d'une marque de fabrique ainsi que d'un savoir-faire qu'il met à la disposition des franchisés. Selon la définition de la Fédération française de franchising, la collection de produits ou de services présentée par le franchiseur « doit être exploitée obligatoirement et totalement, selon des techniques uniformes, préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées ». En contrepartie, le franchiseur verse une rémunération (royalty) au franchisé. Il s'agit donc d'accords d'exclusivité réciproque entre deux entreprises indépendantes. Le franchisé n'est pas totalement libre dans sa façon de faire ; il n'est pas non plus intégré comme le serait une filiale ou une succursale.

Pour en finir avec les définitions, on distingue quatre types de franchise :

- 1. La franchise de production** qui a connu un grand succès en France. Le franchiseur est un producteur qui écoule ses produits par l'intermédiaire des franchisés, identifiables par une enseigne commune (exemple : Rodier).
- 2. La franchise de distribution** : le franchiseur (assimilable à une centrale d'achats) se procure auprès de fournisseurs des produits qu'il revend à ses franchisés tout en leur transmettant un certain savoir-faire commercial (exemple : Pronuptia).
- 3. La franchise de service** : le franchisé reproduit les prestations de services inventées et définies par le franchiseur. Des chaînes hôtelières aux agences matrimoniales, les exemples foisonnent.
- 4. La franchise industrielle** : encore peu développée en France, elle associe, de part et d'autre, des industriels. Les franchisés



produisent sous licence et bénéficient de la technologie, de la marque et de l'assistance technique du franchiseur. Parmi les cas les plus connus : Coca-Cola, Yoplait et, dans le bâtiment, PPB-Saret.

La réalité échappe toujours aux définitions strictes. Chaque franchise a ses caractéristiques propres et les années 70 ont connu un véritable « boom » du système : 34 franchises en 1971, 108 en 1977, et plus de 330 en 1981. Le chiffre d'affaires global de la franchise est estimé entre 44 et 50 milliards de francs. Pour Brigitte Allain, du Centre d'étude du commerce et de la distribution (CECOD), qui vient d'éditer un annuaire de la franchise, trois tendances se dessinent dans le monde de la franchise : le secteur de l'équipement de la personne représente encore le gros du bataillon des franchisés (27 % des franchisés sont dans la « mercerie-laines ») ; beaucoup de choses vont changer avec l'arrivée de la grande distribution alimentaire qui commence à franchiser ses supérettes et supermarchés ; le développement de la franchise passe actuellement par de nouveaux créneaux : la restauration rapide, l'informatique ainsi que... la maison individuelle, le gros et le second œuvre. Ce qui, aux dires des spécialistes, constitue une surprise.

Développement accéléré

« La franchise, pourquoi pas ? Grâce à ce système, nous pouvons nous considérer comme les seuls à être véritablement implantés sur tout le territoire dans notre domaine ! », déclare Henry Mougin de Standarm, un réseau de franchise spécialisé dans la fabrication d'armatures prêtes à l'emploi pour maisons individuelles (70 millions de c.a., pour l'ensemble). « En 1972, nous avons décidé de nous développer en utilisant l'expérience de notre société « Les Armatures mancelles ». Mais nous ne disposions pas de fonds propres suffisants. Notre savoir-faire ayant été qualifié de

« transférable » par un cabinet spécialisé, nous avons transformé « les Armatures mancelles » en pilote d'un réseau regroupant maintenant sept franchisés dont six ont leur propre unité de production. Certains opéraient déjà dans l'armature, d'autres se sont reconvertis, tel un ancien entrepreneur en peinture ». Le franchiseur dispose ainsi, pour son développement, d'un partenaire directement intéressé et motivé puisque dirigeant sa propre entreprise. Et ce développement peut aller très vite.

« Avec ce système, on a entre les mains une bombe que l'on peut faire exploser à volonté », renchérit un autre passionné de franchise, Guy Barbier, p.-d.g. de Domaniel (maisons individuelles), à Besançon. « On peut transformer très vite un nom local en marque nationale et même internationale. »

A ses seize franchisés (250 maisons par an), il fournit une marque, un catalogue de produits, des conseils en publicité, tout un savoir-faire en matière de construction (comment établir les divers contrats, les différents plans, calculer la rentabilité des chantiers, etc.) et une assistance technique et juridique permanente. « Le particulier qui s'adresse à l'un de nos franchisés, à Chartres ou à Sarrebourg, ne s'adresse pas à un constructeur local, mais à une marque nationale ».

« Dans le contexte — difficile — de la construction métallique depuis six ans... on s'en sort bien car, avec la franchise, nous disposons d'une structure moins lourde », explique de son côté Daniel Privé, de l'entreprise du même nom (100 millions de c.a.).

Depuis 1955, il parcourt régulièrement les Etats-Unis à la recherche d'idées techniques et commerciales. Il s'est aperçu en 1971 que là-bas, trente fabricants de constructions métalliques traitent avec 7000 constructeurs qui prennent en charge le montage final du bâtiment. « Peut-être parce que la mentalité américaine recherche plus d'efficacité et par conséquent une meilleure répartition des compétences entre le fabricant et le monteur ».

Daniel Privé est allé visiter ses confrères en leur exposant la formule. Ces derniers n'ont pas souhaité, à l'époque, remettre en cause leurs structures commerciales. Actuellement, sur un marché en dépression, celles-ci leur pèsent lourd et certains ont dû mettre la clef sous la porte...

De nos jours, le réseau Privé s'appuie sur une trentaine de « franchisés constructeurs » (des métalliers, des maçons). Mais il y aurait de la place pour soixante.

Outre la notoriété d'un nom sur le plan national, les constructeurs disposent des études que Privé réalise à leur intention

(elles sont compliquées pour les bâtiments industriels et le tertiaire), des éléments de construction et du modèle de montage. « Nous leur avons même donné les moyens d'établir leurs devis sans avoir à nous consulter ».

Raoul Marcy, de PPB-Saret, va plus loin. La franchise, dit-il, n'est pas seulement le moyen d'imposer rapidement une marque, malgré la crise ; c'est aussi un nouveau type de distribution, basé sur un véritable partenariat. « On s'est aperçu que, pour faire se développer un secteur industriel comme le nôtre, il fallait une industrie, celle des composants. Celle-ci commence à s'exprimer à travers des entreprises comme PPB. Mais il ne peut y avoir de fonction industrielle sans fonction de distribution. C'est ainsi que nous avons créé

la première franchise de produits pondéreux... sans le savoir » (voir encadré).

Comment est rémunéré le franchiseur ? Les formules là aussi, sont très diverses. Par exemple, Domanial perçoit 6 % du chiffre d'affaires t.t.c. de ses franchiseés, alors que Lemoux-Bernard (pavillons) demande 3 % par pavillon et Les Toitures françaises un forfait annuel de 30 000 F. Pour les droits d'entrée, il faut compter 25 000 francs chez Domanial, 30 000 francs pour les Maisons Kanata ; 15 000 francs à France-Chauffage. Selon le CECOD, le droit d'entrée se situe (tous secteurs confondus) entre 30 000 et 50 000 F en moyenne et les redevances annuelles correspondent à une fourchette allant de 2 à 5 % du c.a., encore que l'on trouve aussi des prélèvements de 8 ou 10 %.



Guy Barbier (Domanial) : « Transformer un nom local en marque nationale ».

PPB-Saret... ou la franchise à trois

Près d'Avignon, Saret compte tout juste quelques 80 salariés (dont 70 ingénieurs et techniciens) et réalise un chiffre d'affaires de 30 millions. Pourtant, derrière le sigle Saret se cache le premier groupe européen dans le domaine des composants en béton précontraint (planchers, poutrelles, entrevous, poutres pour ouvrages d'art, etc.). Miracle du développement par la franchise... tripartite.

Première franchise : celle qui relie Saret, « franchiseur », à une trentaine d'industriels, licenciés PPB, exploitant les procédés mis au point par Saret. Ce dernier intervient à tous les niveaux : dans la préparation du projet (études de marché), dans l'implantation et le montage de l'usine et ensuite par un suivi constant des problèmes techniques, de la formation et des études marketing.

« Notre organisation est comparable à celle d'une usine avec ses grandes fonctions, déclare, en tant que franchiseur, Raoul Marcy, p.-d.g. de Saret. Si, par hypothèse d'école, tout l'encadrement de l'un de nos franchiseés venait à être absent demain matin, nous pourrions, sans transition, reprendre tous les postes de commande... mais telle n'est pas notre vocation » Il a fallu dix-huit ans (de 1960 à 1978) pour fiabiliser la relation de Saret avec ses partenaires industriels. Mais, jusqu'ici, rien ne distingue ce système d'une franchise industrielle ordinaire.

Les choses deviennent plus originales avec l'organisation de la distribution des produits. Raoul Marcy reprend : « Pour des professions comme les nôtres, il est impossible de disposer d'un réseau intégré de centres de distribution compte tenu du coût qu'il représente, tant en investissements fonciers et immobiliers qu'en personnel de gestion et de commercialisation. On a très vite fait de comprendre qu'il faut pactiser avec les réseaux de distribution en place. Mais ces négociants ont déjà en stock de 3000 à 15 000 produits... et il convient d'établir une relation privilégiée entre Saret, les industriels franchiseés et ces négociants. Pour cela, nous les convainquons que les éléments de construction pour le gros œuvre proposés par

d'autres achats pour des produits de second œuvre (carrelages, menuiserie, sanitaire, etc.) ».

C'est donc en présentant leurs composants comme « produits d'appel » connus sur le plan national que les industriels PPB-Saret proposent aux négociants de devenir des « partenaires de franchise ». Le contrat est contre-signé par Saret, mais ce document ne se veut pas trop contraignant. « Nous sommes surtout exigeants sur l'entretien de l'image de marque (promotion sur le point de vente, signalisation, publicité locale). »

Cette franchise tripartite permet un développement rapide, mais exige des méthodes de travail contraignantes : éditions de journaux pour le réseau, visites d'animation et un plan de formation portant sur les techniques de vente et les nouvelles méthodes de gestion. Sans oublier les grandes « conventions ».

Le p.-d.g. de Saret imagine déjà de « nouvelles zones de franchise ». Avec les ingénieurs-maîtres d'œuvre, notamment « en leur permettant d'augmenter leur propre productivité en relation avec le développement de nos propres produits. Nous avons informatisé l'ensemble des calculs qui, à partir de la résistance des matériaux, décrivent le plus grand nombre de cas de figures possibles, ce qui peut intéresser les prescripteurs et tout spécialement les ingénieurs-conseils.

Il suffit qu'un ingénieur conseil nous adresse une cassette, ou une disquette, s'adaptant à son ordinateur et nous lui adressons, gratuitement, les programmes que nous avons ainsi vulgarisés et avec lesquels il va pouvoir gagner beaucoup de temps ».

Autre projet : « Nous avons mis au point, à partir de composants de grande série industrielle, des types de bâtiments et nous travaillons actuellement à la rédaction d'un cahier des charges permettant à des entreprises, agréées par nos industriels franchiseés et par nous-mêmes, de régionaliser à leur profit notre image de marque. » Ces idées confirment la formule de Raoul Marcy selon laquelle « la franchise n'est pas un état, mais une recherche ».

Du côté des franchiseés, les vocations ne manquent pas. La société Self International (location de supports publicitaires dans les centres commerciaux) dispose déjà de quinze franchiseés couvrant 75 % du territoire. Elle a passé, en septembre, une annonce dans un hebdomadaire avec la simple mention « franchise » (sans préciser le secteur) qui lui a procuré un courrier abondant provenant de cadres licenciés, de commerçants en quête de reconversion, d'investisseurs... La moitié disposait d'idées très vagues sur la franchise et les engagements qu'elle nécessitait. En fait, une société comme Self International recrute beaucoup par « le bouche à oreille ». Une faible majorité de ces franchiseés disposaient déjà du statut d'indépendants. Il est évident que la franchise intéresse nombre de candidats à la création d'entreprise puisqu'ils peuvent lancer une affaire qui leur est propre tout en bénéficiant du « parrainage » d'une entreprise qui a déjà réussi l'expérience.

Créer en sécurité

Pour leur part, les franchiseurs préfèrent disposer de franchiseés « qui ne seront pas trop déformés par leurs habitudes antérieures, voire par la routine », comme le note M. Jean-Paul Clément, qui apporte son concours à la Fédération française de franchising.

Sinon, il y a toujours des investisseurs à la recherche d'éventuelles diversifications. Se pose alors une question délicate : la rentabilité des investissements dans la franchise. Lorsque l'on obtient une réponse sur ce point, les ratios les plus couramment cités (résultat d'exploitation avant impôt sur le total du passif) vont de 10 à 25 %... Ce dernier taux laisse d'ailleurs sceptique beaucoup de spécialistes. Mais, là encore, tout dépend du secteur. Il n'y a pas de miracle : les franchises qui sont à l'origine des plus gros chiffres d'affaires requièrent aussi les investissements les plus lourds. « Il y a un risque de voir la franchise se transformer en miroir aux alouettes », remarque Alain Constant, de FMC (Franchise Marketing Consultant). Le franchiseé



Daniel Privé : « Une structure moins lourde grâce à la franchise. »



Raoul Marcy (PPB-Saret) : « A la recherche de nouvelles zones de franchise. »



M. Olivier Gast : « Un rôle de conseil auprès des franchiseurs. »

doit être conscient qu'il sera limité dans son secteur géographique... à moins de devenir franchiseur lui-même. Et si son franchiseur ne s'y oppose pas car un franchiseur trop puissant devient vite dangereux pour l'équilibre de l'ensemble.

Le franchiseur s'efforce, quant à lui, de ne pas entrer dans une chaîne dont le développement est incontrôlé et illimité. Car, cela s'est vu dans un domaine voisin, la vente pyramidale, il risque fort, après avoir acquitté son droit d'entrée dans un réseau, de ne pouvoir s'y retrouver, le secteur étant déjà saturé par les autres franchiseurs.

Par ailleurs, il est de l'intérêt du franchiseur de surveiller constamment les prestations de ses franchiseurs (contrôle de la qualité de l'image de marque, des produits ou des services). Un mauvais franchiseur nuit à toute la chaîne et c'est l'enseigne qui est en péril.

« La franchise convient difficilement au tempérament latin, affirme Henry Mougin, de Standarm, surtout pour la franchise industrielle. Il arrive que le franchiseur, aussitôt payé le droit d'accès au réseau, le remette en cause et ne respecte pas les termes de l'accord, par individualisme. »

Un cadre à définir

Afin de pallier ce genre d'inconvénients, deux conditions sont à réunir :

1. Se trouver sur un secteur porteur. A l'évidence, les litiges se règlent plus facilement quand les affaires marchent. Mais tout prend une autre dimension si le vent tourne. « L'apparition d'un manque de solvabilité chez l'un de nos « constructeurs-franchiseurs » fait que les risques s'accumulent brusquement », déclare Daniel Privé, dont le chiffre d'affaires est, par définition, réparti entre quelques franchiseurs et non entre une multitude de clients.

2. Prendre un certain nombre de précautions, au moment de la signature du contrat. Il n'y a évidemment pas de contrats type, mais il est surtout recommandé de se poser, de part et d'autre, le maximum de questions sur les conditions de réussite des

unités pilotes du réseau, sur les portées de l'exclusivité territoriale et sur la définition exacte des prestations réciproques. Tous les conseils sont unanimes : ne rien laisser dans le flou.

Le cadre étant défini, un instrument est absolument nécessaire pour le fonctionnement courant de la franchise. Il s'agit du « manuel opérationnel » baptisé également « bible ». Ce manuel « devra contenir l'ensemble des documents permettant au franchiseur d'utiliser, avec compétence, les méthodes du franchiseur. Et il n'est pas toujours facile au franchiseur de livrer sur le papier l'ensemble de son « savoir-faire ». Pour la franchise industrielle, le document est encore plus important puisque l'on y retrouvera les brevets et les secrets de fabrication.

Dans l'élaboration des contrats comme de la bible, une assistance s'avère précieuse. Celle d'avocats : M. Olivier Gast, spécialisé dans la franchise, se considère comme « avocat-manager » et estime qu'avant d'être avocat-juriste, il joue un rôle de conseil et de concepteur auprès d'hommes d'affaires intéressés par la franchise. Celle de cabinets de conseils en franchise, également. Ces derniers aident des franchiseurs qui, condamnés à se développer rapidement, doivent choisir soigneusement leurs franchiseurs. Dans ce cas, Alain Constant, de FMC, joue « le rôle de troisième partenaire en présentant un client, futur franchiseur, à un franchiseur, ou l'inverse, en établissant le contrat, ainsi que le manuel des opérations, et, bien souvent en cherchant un local pour le franchiseur ».

Le reste est affaire d'hommes. D'où les efforts d'animation entrepris par les franchiseurs. PPB-Saret fait tourner en permanence quatre « ingénieurs-animateurs ». Guy Barbier (Domanial) suit les affaires de ses franchiseurs « en permanence, par téléphone » et les réunit tous deux fois par an. « Si, dans un réseau de cent points de vente, un franchiseur envoie en moyenne une information par an et a une idée « géniale » tous les cinq ans, cela donne une dizaine de renseignements par mois et vingt idées « géniales » qui sont transmises chaque année », calcule M. Clément. D'où des essais de franchise participative et la création de structures appropriées : association de franchiseurs, GIE entre franchiseurs et franchiseurs...

Avis favorables des pouvoirs publics

Après dix années de développement, le phénomène « franchise » acquiert ses lettres de noblesse. La formule s'adapte à tous les terrains. Sa réussite dans le bâtiment en est la preuve. Mais les exemples sont encore trop peu nombreux pour dégager d'éventuelles tendances spécifiques à la franchise dans le secteur.

Par ailleurs, la franchise tient salon. A Paris, au mois de mars prochain, un salon international va permettre aux franchiseurs de rencontrer des franchiseurs poten-

Le bâtiment et la franchise	
Maisons individuelles	
Domanial	17 franchiseurs
Kiteco	3 franchiseurs
Lemoux-Bernard	18 franchiseurs
Maisons Kanata	50 franchiseurs
Maisons Larx	1 franchiseur
Soisad	10 franchiseurs
Autres activités	
Confort et Patrimoine	
(chauffage et toitures)	14 franchiseurs
Ecoflamme	18 franchiseurs
(économies d'énergie)	10 franchiseurs
Eco Iso Service (isolation)	24 franchiseurs
Franca Chauffage	70 franchiseurs
PPB-Saret	30 franchiseurs
(composants en béton)	430 participants
Privé	30 franchiseurs
(constructions métalliques)	7 franchiseurs
Standarm (armatures)	7 franchiseurs
Structures Françaises	13 franchiseurs
(menuiserie)	46 franchiseurs
Toitures Françaises	46 franchiseurs

tiels. Cette manifestation, ouverte au public, risque-t-elle de constituer une « tête de pont » pour les franchiseurs étrangers ? Ce n'est pas ce que semble craindre l'organisateur, la Fédération française de franchisage (qui a quand même limité le nombre des exposants étrangers à 40 %). Toutefois, les grosses Master-Franchises américaines sont surtout implantées en Grande-Bretagne.

Et puis, si la franchise s'importe, elle s'exporte tout aussi facilement. C'est ainsi que Privé s'établit en République fédérale et que 69 franchiseurs français ont des franchisés à l'étranger.

Symptôme de l'importance que prend la franchise, des cycles de formation spécifiques s'organisent à son sujet. L'Institut de recherche et de formation de la franchise (Ireff) vient d'ouvrir ses premières sessions destinées aux candidats franchiseurs et aux cadres de réseaux de franchise. Des assistants techniques du commerce, spécialisés en franchise, sont mis en place dans les Chambres de commerce.

Sur le plan financier, il existe désormais une Société financière pour l'expansion de la distribution (Sofinedis) dont le rôle est de procurer aux réseaux de franchise les moyens nécessaires à leur développement. Par ailleurs, Dominique Berthod, du Crédit d'Équipement des p.m.e., indique que ce dernier accepte de financer les droits d'entrée dans un réseau de franchise, « tant que le droit d'entrée ne dépasse pas une somme raisonnable, de l'ordre de 40 000 à 50 000 francs. Par ailleurs, « alors qu'en règle générale on ne finance pas les créations d'entreprise — par des prêts à moyen ou long terme — à plus de 50 % de la dépense globale, nous montons, dans le cas des franchisés, à 70 % ».

Les pouvoirs publics se montrent plutôt favorables au système comme à l'égard de toutes les formes de commerce associé d'ailleurs. On souligne, au ministère du commerce et de l'artisanat, que la franchise constitue un facteur d'équilibre entre la grande et la petite distribution, sans omettre que les possibilités de création d'entreprises favorisent l'emploi. Le ministère n'ayant pas reçu de plaintes pour le moment, une éventuelle réglementation du franchisage ne semble pas à l'ordre du jour même si des discussions sont en cours dans la profession.

Le climat est donc favorable à la formule, son succès procédant sans doute de la nouvelle approche des relations entre entreprises qu'elle impose.

Jean-Paul Vaslin

DES ADRESSES UTILES

Fédération française de franchisage : 31, rue Saint-Augustin, 75002 Paris, (1) 265.84.51.

Institut de recherche et de formation de la franchise : 78, avenue Mozart, 75016 Paris, (1) 651.20.88.

Centre d'étude du commerce et de la distribution (CECOD) : 19, rue de Calais, 75009 Paris, (1) 281.91.33.