



PASSEPORT POUR L'ESPAGNE

L'Espagne, nouveau pays de Cocagne de la franchise ? Le fait est qu'avec le tout proche Salon International de la Franchise de Valence (novembre), mais surtout les futurs Jeux Olympiques prévus à Barcelonne, et la grande exposition Universelle de Séville, notre voisine se transforme de mois en mois, s'ouvre à l'Europe, se développe à grands pas. Devient un marché extrêmement prometteur.



MIGUEL DE CASTRO ·

Et nombre de franchiseurs se découvrent pour elle les yeux de Chimène. Pour preuve, nous en voulons l'intérêt suscité auprès de la profession par notre petit déjeuner qui, bien qu'organisé en plein mois de juillet, a attiré plus de monde qu'aucun autre jusqu'à présent : des responsables de réseaux représentant les secteurs les plus variés (Hédiard, Balladins, Charles Jourdan pour n'en citer que trois), mais aussi des spécialistes reconnus dans les différents domaines (Daniel Jan du Crédit Lyonnais, Maître Olivier Gast, le cabinet de Mendez) se sont joints à nous, en compagnie bien entendu de la FFF dont les efforts pour l'export sont bien connus, ou encore des représentants de Padco-Blenheim.

Comment s'implanter en Espagne ? Quelle est la législation ? Comment acquérir un commerce ? Où implanter un pilote ? Comment trouver un master ? A toutes ces questions Miguel de Castro l'un des fondateurs de la Fédération Espagnole de la Franchise, qui anime actuellement un cabinet de consultants internationaux, a apporté ses réponses.

LE C.A. DE LA FRANCHISE DOUBLE CHAQUE ANNÉE

"En Espagne, la demande est énorme. Le boom a démarré en 1984. Le chiffre d'affaires de la franchise double chaque année. Toute la presse économique est sensibilisée à la question. Personnel-

lement, j'organise une cinquantaine de séminaires par an, je reçois 100 lettres et 300 à 400 coups de téléphone par mois.

Pourquoi ? D'un côté, un essor économique sans précédent, supérieur à celui de tous les autres pays européens. La croissance est de 5 % l'an, le triple de la France. Avec l'Exposition Universelle de Séville, on va réaliser en quatre ans en Andalousie plus d'investissement que durant un siècle entier ! 10 000 kms d'autoroutes sont en construction. Cela ouvre une croissance du pouvoir d'achat, une demande de consommation très importante.

Or, le tissu commercial est archaïque. Il date d'avant-guerre et a vieilli peu à peu à travers des structures familiales. Il ne peut pas répondre aux nouveaux marchés. Il est inadapté à la distribution moderne. Les commerçants espagnols cherchent des solutions. La franchise est à leurs yeux l'une des moins mauvaises.

Alain Duros, Secrétaire Général de la FFF et franchiseur Hestia :

Où en est l'inflation en Espagne ? Et les investisseurs étrangers ont-ils carte blanche ?

Miguel de Castro : L'inflation est de l'ordre de 7 %, avec une tendance à la baisse. Cela est dû à la masse d'investissement spéculatifs d'origine étrangère. En Espagne, on obtient des taux de rentabilité de l'ordre de 14 à 15 % : tous les capitaux du monde viennent chez nous. Les banques espagnoles travaillent

avec des marges inavouables. La banque la plus rentable du monde est espagnole. Le gouvernement s'emploie à éviter la surchauffe, en limitant la circulation de capitaux. Si une entreprise française veut prêter de l'argent à sa filiale espagnole, elle devra déposer 30 % du prêt dans une banque espagnole.

On freine aussi au niveau du crédit : si vous arrivez à obtenir un crédit en Espagne, et ce n'est pas facile, vous risquez fort de tomber en taux annuel à 21,5 %.

Mais cela ne veut pas dire que vous aurez des difficultés à vous implanter en Espagne. Car cela ne concerne que l'injection artificielle de capitaux, et non pas les entreprises. Pour ce type d'investissements, vous n'aurez qu'une vérification administrative : des pape-rasses à remplir, en quelque sorte.

Daniel Jan, du Crédit Lyonnais : *Est-il aisé de trouver des partenaires franchisés en Espagne, qui puissent apporter tout ou partie de l'investissement nécessaire ?*

MDC : Je n'ai jusqu'à présent connu personne qui ait dû refaire ses valises parce qu'il n'avait pas trouvé de partenaire. Mais il n'y a pas de circuit pré-établi : la banque espagnole n'est pas encore sensibilisée, elle n'a pas encore organisé des fichiers de contacts, comme cela existe en France avec le Crédit Lyonnais ou la BNP. Les seules banques de données permettant de personnaliser un routage sont entre les mains de consultants comme moi-même. En dehors de cet aspect, on trouve en Espagne les mêmes types de franchisés qu'en France.

L'investisseur pur ; ou celui qui a travaillé pendant 10 ans et s'est constitué une épargne, le bonhomme qui a touché une prime de reconversion industrielle, ou encore de grosses institutions (banques, assurances) à la recherche d'un placement. Mais le cas le plus courant est celui du commerçant installé qui souhaite un redémarrage.

Daniel Jan : *Une des raisons en France du développement de la franchise est l'existence du fonds de commerce et le nantissement que le prêteur peut opérer dessus. Le "Traspaso" espagnol a-t-il quelque chose de commun avec le droit au bail et le fonds de commerce, et peut-il constituer une garantie du même ordre ?*

MDC : Absolument ! Cela fonctionne comme en France, à ceci près que les cas de figure sont beaucoup plus nombreux. Car les pas-de-porte sont soumis à des lois différentes selon les régions.

Les circonstances du marché varient d'une région à l'autre, d'une ville à l'autre et parfois d'un quartier à l'autre. Vous pouvez trouver un pas-de-porte pour rien et à côté payer une fortune. Il y a donc une étude juridique à effectuer cas par cas. Mais le *traspaso* est reconnu comme une garantie par la banque espagnole.

LE SALON DE VALENCE EST TRÈS PROMETTEUR

Alain Duros (FFF) : *Existe-t-il en Espagne un Salon qui joue un rôle comparable au Salon International de la Franchise en France ?*

MDC : La Fédération Espagnole (j'en étais Secrétaire Général jusqu'à il y a un an) n'a jamais vraiment fonctionné. Vous savez qu'en Espagne il y a 18 régions qui fonctionnent un peu comme les Lands allemands avec une autonomie assez importante. Et les compétences du Commerce Intérieur sont réparties entre les gouvernements des Autonomies. Quand la Fédération s'est créée, nous avons subi des pressions du genre : "Installez vous à Barcelonne, on va vous donner tout ça et tout ça", les gens du Nord du coup faisaient de la surenchère : "Mais comment, les Catalans vous donnent cela ? Moi je vous donne beaucoup plus..."

Personne n'était pour quelque chose, chacun était contre tout... cela a tué la Fédération.

Nous avons épaulé plusieurs Salons : Lérida d'abord, puis Barcelonne, ensuite Bilbao qui ne voulait pas faire moins que Barcelonne puis Madrid deux années de suite. Echec à chaque fois. C'était très mal organisé. Une autre raison de ces échecs : il y avait à l'époque moins de 40 enseignes en Espagne. Elles sont aujourd'hui 150. Mais les choses ont changé grâce à Valencia, qui organise en novembre un salon pour lequel on a mis les moyens, on a réalisé des investissements importants. Ce sera le véritable premier Salon de la Franchise, à l'occasion duquel d'ailleurs nous allons reconstituer la Fédération.

Nous avons actuellement (juillet 90) dans les 60 inscriptions. Nous avons opéré une sélection et fermé la porte à un certain nombre de demandes. Car il s'agit de faire un Salon de la Franchise, pas de la distribution. Ceci dit, nous ne pouvons, pas plus qu'en France, être draconiens.

Michel Delmas : *Autour de cette table sont représentés des secteurs les plus variés : les Hôtels Balladins et Fasthotel, la restauration avec Buffalo Grill, les services France-Foto, Hestia, Lav Club, Mister Kool's ; il y a aussi Caro-*



ALAIN DUROS



DANIEL JAN



PASCAL BRUNELET



RAOUL LE MÉE

line Rohmer et Charles Jourdan ainsi que Or Center et Mustering. Sans oublier Hédiard. Tous ces créneaux ont-ils de bonnes chances de développement en Espagne ?

TÊTE D'AFFICHE : L'HOTELLERIE

MDC : L'économie est en marche en Espagne. Il n'y a pas de créneau particulier, ils sont tous bons. Comme en France, la confection est sans doute le plus difficile, car le plus soumis à la concurrence. D'un autre côté, le prestige des griffes françaises joue à plein.

La première industrie espagnole, c'est l'hôtellerie. On parle du déclin touristique espagnol à cause de nouvelles destinations comme la Grèce ou la Tunisie. Ces deux pays ensemble ont un parc hôtelier moitié moindre que celui de l'île de Majorque. L'Espagne, ce sont 40 millions de consommateurs espagnols plus 65 millions de consommateurs touristes.

Et il n'y a encore aucune franchise hôtelière espagnole !

Raoul Le Mée, Fasthotel : *L'Hôtellerie espagnole est plus saisonnière qu'ici. La clientèle française est constituée de 70 % d'hommes d'affaires, VRP, etc. contre 30 % de touristes. La proportion espagnole est exactement inverse. Ne peut-on créer en Espagne une nouvelle forme d'hôtellerie économique, compte tenu du renouvellement du tissu économique et des flux de population qui se déplacent d'une région à l'autre ?*

MDC : Absolument ! On assiste à l'installation de Novotel et d'autres chaînes étrangères. Il y a un énorme créneau à prendre. Et je me plains que nous faisons appel à des étrangers alors que nous serions nous-même parfaitement équipés.

Pascal Brunelet, Balladins : *Il est difficile de comparer les méthodes d'hôtellerie traditionnelle en Espagne et le savoir-faire et la gestion de l'hôtellerie économique. Il y a des différences de comportement, de mentalité : l'Espagnol a le goût de la fête, il vit la nuit... Mais il y a aussi des différences de structure dans les grandes agglomérations. Dès qu'on s'éloigne des centre-villes, on tombe dans les problèmes de délinquance, de zones mal fréquentées. C'est un gros problème de trouver des terrains susceptibles d'apporter un potentiel suffisant.*

MDC : Les problèmes de délinquance ne sont pas si terribles, c'est à peu près comme en France.

Vous commettez une erreur assez

commune en France : vous vous dites que vous allez investir en Espagne. Et vous envoyez un Français là-bas qui va contrôler la boutique. C'est la même faute que si l'on envoyait des opérationnels espagnols en France. Au lieu de payer des voyages d'avion, de passer des mois à prospecter, adressez-vous donc à des Espagnols qui vous donneront un sentiment et des indications beaucoup plus proches de la réalité. J'ai connu une Croissanterie qui voulait absolument s'implanter. Je leur ai fait des études de marché qui prouvaient qu'ils n'avaient aucune chance. Ils n'en ont pas tenu compte : cela a été un échec. Les Espagnols, tout simplement, ne mangent pas de croissants, ils mangent salé, pas sucré.

POUR OU CONTRE MASTER-FRANCHISE ?

Michel Delmas : *Quelle démarche doit-on adopter pour s'implanter ? Passer par un master franchisé ? Aller directement à la recherche des franchisés, implanter des pilotes et où, ou bien tout confier à Miguel de Castro en lui donnant carte blanche ?*

MDC : Je suis contre la master-franchise. C'est beaucoup mieux de travailler en direct pour la plupart des créneaux. De gros investissements ne sont pas nécessaires pour installer votre enseigne. Il existe des entreprises qui feront cela à votre place, recruteront les franchisés, monteront votre réseau, le feront croître jusqu'à obtenir la masse critique à partir de laquelle vous devrez venir vous-même pour surveiller directement. Cette méthode est la moins onéreuse. D'autant plus que vous aurez du mal à trouver des Espagnols capables de prendre la responsabilité d'une master-franchise, car très peu d'entre nous ont une culture internationale, sont au courant de l'évolution en Europe. Très peu pratiquent les langues étrangères.

De plus, les Espagnols sont indépendants. Votre master va vouloir améliorer votre formule, sous prétexte de sa connaissance du pays. Face à ce type d'argument, vous, avec votre valise et votre savoir-faire, vous êtes impuissant. Il vous faut un intermédiaire qui à la fois ait l'expérience du pays et possède une culture internationale.

D'autant plus qu'avec la master franchise, on dérive vite en Espagne. Vu les particularismes régionaux, on se laisserait vite persuader de créer non pas une, mais 18 master franchise avec 18 concepts différents, Galiciens contre Andalous, etc. Alors que les différences régionales ne sont pas si aigües qu'on veut bien le dire.

Olivier Gast : Le franchiseur qui veut aller en Espagne devra d'abord installer lui-même un ou deux pilotes, pour démontrer que cela est possible. Il pourra dire : "Monsieur, voyez-vous même, mon système fonctionne". Ceci dit, il vaut mieux aussi avoir un partenaire pour développer la Catalogne, et un autre pour le reste du pays, car les Catalans, à la limite, préfèrent travailler avec Milan qu'avec Madrid !

MDC : C'est plus apparent que vrai. Il y a un régionalisme, c'est vrai. En Catalogne, il faut parler Catalan et pas Espagnol. Mais le commerçant catalan pense avant tout à gagner de l'argent. Si la formule est bonne, il sera avec vous.

Mais il est vrai que Barcelonne et Madrid représentent deux entités différentes. Et il vaut mieux avoir deux pilotes, qui correspondront à deux systèmes de consommation différents.

FAUT-IL TRADUIRE SA MARQUE ?

Olivier Gast : le côté positif, c'est ce potentiel fantastique de l'Espagne. La collaboration entre les deux pays ne peut qu'aller en s'amplifiant. Mais il y a plusieurs handicaps.

D'abord le problème des classes moyennes peu importantes en Espagne. On constate une pénurie de managers, une sorte de vide pour trouver tant des managers que des franchisés opérationnels. D'où la nécessité d'investissements de formation pour mettre au niveau vos partenaires espagnols.

Deuxième difficulté liée au nationalisme espagnol : vous rencontrez sur place des gens qui vous disent : "Votre marque française, il faut la traduire, car les Espagnols ne pourront pas l'ac-

cepter". S'il faut changer la marque et le logo, la standardisation ne sert plus à rien !

Enfin, il faut penser à la protection du savoir-faire, notion riche, dense, exportable, mais juridiquement difficile à protéger. Or, le franchisé espagnol considère que la transmission du savoir-faire lui est due. Et il ne voit pas pourquoi payer des droits d'entrée.

MDC : N'écoutez pas trop les Espagnols ! Il est vrai qu'il y a des marques qui n'ont pas été pensées pour être exportées. D'autres sont difficiles à prononcer, et même certaines une fois traduites, ont, en espagnol une connotation péjorative. Je connais ainsi un franchiseur important qui avait pensé devoir faire traduire sa marque. Heureusement que je l'ai arrêté à temps : il aurait été la risée de toute la péninsule !

Il est parfois nécessaire de changer la marque. Mais ce n'est pas un principe. Au contraire : une marque étrangère peut avoir d'emblée un certain prestige.

Alain Duros : Ma chaîne, Hestia, a été dans le passé contactée par des Espagnols pour développer un réseau de franchise dans l'immobilier. Nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas été les premiers à avoir été approchés. Et ces gens là avaient assimilé une partie du savoir-faire lors de ces contacts et avaient développé en Espagne leur propre réseau à partir des éléments captés en France.

MDC : Il y a partout des petits malins ! Peut-être plus chez nous qu'en France, mais cela reste marginal. On n'a pas vu en Espagne de groupement de franchisés contre le franchiseur, de refus de payer les royalties. Si le franchiseur fait bien son travail, ne se contente pas de poser ses deux ou trois points de vente et de laisser vivre, il n'y a aucun problème.



OLIVIER GAST



Même mieux : contrairement à ce qu'affirme Olivier Gast, on peut faire payer en Espagne des droits d'entrée plus élevés. Car le franchisé Espagnol est novice, il a moins de savoir-faire, il est prêt à payer plus que son homologue français qui a plus d'expérience et estime avoir moins à apprendre de son franchiseur.

Michel Delmas : *On connaît en France l'art et la manière de ficeler des contrats de franchise. Les contrats français sont-ils exportables en Espagne ?*

MDC : Le principal problème au niveau juridique, c'est l'absence de jurisprudence. Le contrat passe très bien, mais on ne sait pas comment réagiront les tribunaux. Pratiquement, on peut verrouiller un contrat encore plus qu'en France. Et il y a un certain nombre de choses particulières à connaître. Par exemple, je conseille toujours au franchiseur de rester propriétaire de l'enseigne de chaque magasin. En cas de rupture, il pourra la récupérer et si l'ex-franchisé la recopie, il devra l'enlever sous 48 h. Tandis que si l'enseigne initiale appartient physiquement au franchisé il sera beaucoup plus difficile de l'obliger à la déposer.

COMMENT OBTENIR UN TERRAIN ?

Pascal Brunelet, Balladins : *Nous avons constaté que les terrains deviennent de plus en plus cher. Et leur prix augmente avec la multiplicité des intermédiaires. En l'espace de trois mois, nous avons vu le prix d'un terrain réhaussé de 28 % sous l'effet des commissions à verser.*

MDC : Vue la demande, les prix immobiliers ont été quintuplés ces dernières années ; sur les intermédiaires, ce que vous dites est exact. C'est pourquoi je vous déconseille de payer des pourcentages. Rémunérez plutôt un service, sur la base d'un forfait mensuel par exemple. C'est ainsi que je pratique moi-même.

Raoul Le Mée, Fasthotel : *Outre le problème du prix, nous avons eu des difficultés, notamment aux environs de*

Barcelonne, en ce qui concerne le cadastre mal délimité et même sur l'origine de propriété des terrains qui nous intéressaient.

MDC : Vous m'étonnez ! Votre expérience est une exception. L'administration espagnole est sur ce point très efficace, jusqu'à un niveau surprenant. Ils viennent de réaliser un cadastre basé sur des photos aériennes, grâce auquel ils ont pu déceler toutes les constructions sans permis, les murs en trop, les piscines clandestines...

Olivier Gast : *Comment obtenir un permis de construire pour démarrer un pilote, créer un hôtel, etc. ?*

MDC : Il n'y a pas de réponse unique. Les formalités changent à tous les coins de rue, varient selon les régions, les secteurs et les communes. Mais aussi, il y a beaucoup de magouilles. Il faut bien en connaître les mécanismes, et prendre langue au bon moment avec la personne qu'il faut. Vous avez plus de chance d'y arriver si vous passez par l'architecte bien en cour auprès de la municipalité...

S'ADAPTER AUX HABITUDES ESPAGNOLES

Frédéric Arous, Or Center : *Faut-il choisir le centre-ville ou un centre commercial. Et les candidatures en centre commercial sont-elles aussi difficiles à faire aboutir qu'en France ?*

MDC : Il y a en Espagne moins de centres commerciaux qu'en France. Ce n'est pas encore rentré dans les habitudes des Espagnols, qui préfèrent sortir le soir ou le dimanche dans le centre-ville. Certains centres commerciaux ont été bien conçus : pour la "Vanguardia" à Madrid, la liste d'attente est impressionnante. Mais d'autres ont été réalisés par des promoteurs qui par exemple n'ont pas prévu d'installer une "locomotive" comme un hypermarché, et cela s'est traduit par un échec.

Les centre-villes restent actuellement très porteurs d'autant plus que les Espagnols vivent beaucoup plus dans la rue que les Français.



D'ailleurs les horaires d'ouvertures des magasins sont très différentes. Vous pouvez ouvrir l'après-midi à 17 h, mais il ne faut surtout pas fermer à 18 h. Les magasins restent ouverts jusqu'à 20 h 30, 21 h. Et il n'y a pas de problème pour ouvrir le dimanche.

Par ailleurs, le secteur d'équipement de la maison n'est pas très développé en Espagne : les gens vivant dans la rue se préoccupent bien moins que dans le Nord de l'Europe de l'aménagement de leur habitation.

Michel Delmas : *A part Madrid et Barcelonne, dans quelle ville peut-on s'installer ?*

Il y a une douzaine de villes importantes : Séville, Bilbao, Valencia, Malaga, Saragosse, approchent ou dépassent le million d'habitants. Vous pouvez aussi viser La Coruna, Vigo, Saint-Jacques de Compostelle. Mais il faut savoir s'il s'agit d'une ville industrielle, agricole, touristique. Soyez prudents. S'installer à Barcelonne et Madrid, c'est déjà bien.

Hediard a-t-il des chances ? (Michel Delmas)

MDC : Oui, car le commerce de luxe fonctionne très bien en Espagne, mais demandez à un Espagnol le prix d'un kilo de foie gras, il vous répondra :

"25 F", car en Espagne, il y a une sorte de pâté qui porte le nom de foie gras...

Je ne crois pas qu'Hédiard vise une consommation de masse et se concentre plutôt sur une clientèle élitiste. A cette condition cette société à toutes ses chances.

Michel Delmas : *Les franchises de service, comme la laverie automatique, ont-elles un avenir en Espagne ?*

Le marché du pressing est un marché prometteur. Je connais un Français qui est en train de pénétrer en Espagne. Il peut s'offrir le luxe de proposer des prix 25 % moins cher que les Espagnols, tout en doublant sa marge. La laverie automatique ne s'est pas encore suffisamment développée. Il y a une niche à prendre.

Mais il y existe des services pour lesquels nous ne sommes pas encore mûrs. Cela est lié au fait que le travail féminin est un phénomène récent en Espagne. Il y a encore beaucoup de ménagères traditionnelles. Leurs filles, elles, travaillent à 25 ans, et deviennent de ce fait réceptives à de nouveaux services.

L'Espagne est encore à un degré de développement assez bas, mais connaît une croissance accélérée : cela signifie l'émergence de possibilités impensables il y a encore quelques années."

SERVICE LECTEURS

Dossier ESPAGNE

Le dossier sur la franchise en Espagne vous a intéressé ? Vous désirez des compléments d'information sur l'une ou l'autre des sociétés présentes au petit-déjeuner ?

Il vous suffit de remplir le bulletin ci-dessous et de l'adresser sous enveloppe affranchie à :

Franck BOULOY
Franchise Magazine
70, rue du Ranelagh
75016 PARIS

Franchise Magazine se fera un plaisir de répondre (gratuitement) à votre attente.

VOS COORDONNÉES

Vous désirez une documentation sur :

NOM : _____

Raison sociale ou profession : _____

Adresse : _____

Code postal : _____

Ville : _____

Tél. : _____

Mister Kool's

Or Center

Hediard

Caroline Rohmer

Buffalo Grill

Lav Club

Hestia

Charles Jourdan

Fasthôtel

France Foto

Musterring

Balladins