

STRATEGIE

Le parcours d'un candidat à la franchise

On ne se lance pas dans l'aventure en fonçant tête baissée sur l'enseigne la plus rentable. Quelques repères pour baliser le parcours du candidat à la franchise qui doit être avant tout un commerçant.

Depuis ses études à Sup de Co, la création d'entreprise chemine dans la tête de Jérôme Blancard. L'inexpérience, le manque de ressources financières et « d'idée géniale » lui feront différer de quelques années la concrétisation de cette ambition. Depuis deux ans, c'est chose faite. A 38 ans, il se retrouve à la tête d'un restaurant Quick de la région parisienne, après avoir fignolé son projet durant une année avant de quitter son poste de contrôleur de gestion à Air France. « J'ai regardé tout ce qui existait sur le marché : j'ai fréquenté des clubs de entrepreneurs, j'ai envisagé de créer une entreprise pour m'apercevoir que, compte tenu de l'apport dont je disposais, je courrais des risques trop élevés en m'engageant dans cette voie », raconte Jérôme Blancard qui entendait bien conserver son niveau de vie. « La franchise m'est apparue présenter le côté aventure de la création d'entreprise avec l'avantage d'une prise de risque mesurée », poursuit-il, d'autant plus qu'en s'engageant avec une « bonne signature », il estimait pouvoir lever plus facilement des capitaux.

De plus en plus de cadres, délibérément ou par la force des choses, s'intéressent à la franchise, observe Jean Samper, d'Action Commerciale, cabinet spécialisé dans le recrutement de futurs franchisés. Tous ne franchiront pas le pas... Pour Charles Séroude, directeur d'Epac International, un cabinet conseil en développement de franchise, « les cadres ne bénéficient pas forcément d'un a priori positif chez les franchiseurs » : ils n'auraient pas assez souvent un profil entrepreneur, dit-on. Le candidat type est plutôt commercial que gestionnaire, même si de bonnes notions en gestion sont indispensables pour gérer une entreprise. Dans la franchise — qu'il s'agisse de vendre des produits ou des services — il faut d'abord être « commerçant ».

ACTE I : l'impétrant procède à l'inventaire de ses compétences. « La bonne méthode consiste à se demander ce que l'on sait faire, ce que l'on peut apprendre seul et les compétences que l'on peut acquérir en étant aidé, recommande Jean Samper, pour ensuite mettre en regard le package proposé par l'enseigne. » Foncer



tête baissée en se préoccupant uniquement de la rentabilité de l'enseigne, est incontestablement la plus mauvaise approche, acquiescent de concert les professionnels du secteur. « J'ai orienté mes



recherches vers un secteur qui m'attirait et conciliait marché en expansion, produit nouveau et bel outil de production, et naturellement en rapport avec mes possibilités financières », résume Jérôme

Blancard qui disposait d'un million de francs. Avec cette grille, son champ d'investigation s'est resserré sur cinq ou six enseignes de restauration, d'hôtellerie et de grande distribution.

sur les emplacements envisagés. Dans tous les cas, dès que l'on a esquissé le plan de financement et les éléments prévisionnels, il est bon de les exposer à la personne qui suivra le dossier ou de demander conseil auprès de son agence, même si ce n'est celle qui montera le dossier. Ensuite, au fur et à mesure que le projet avance, le futur franchisé fera le point avec son banquier.

C.C. : Quels sont les critères déterminants pour l'accepta-

tion d'un dossier ?

F.B. : Outre les aspects traditionnels du financement d'un investissement, le banquier va s'intéresser à la personnalité du demandeur et à l'enseigne. S'il sait que le franchiseur ne fait pas la course aux ouvertures, si le demandeur est un client de l'agence, il aura déjà un avis plus favorable. Dans les autres cas, le banquier devra, lors d'entretiens, évaluer les compétences du demandeur, s'informer sur la politique de sélection pratiquée par l'enseigne. L'empla-

cement, souvent primordial dans la distribution, est un élément très important qui peut justifier le refus d'un dossier tout comme un chiffre d'affaires surestimé. Le banquier va également examiner les garanties offertes (sur le matériel, les murs ou le fonds de commerce). S'il subsiste des doutes sur le prévisionnel ou encore si l'investissement porte essentiellement sur de l'incorporel, il pourra demander des garanties personnelles.

Propos recueillis par C.F.

« LOI DOUBIN »

Depuis le 31 décembre 1989, le législateur oblige le franchiseur à remettre au candidat un « document d'information précontractuel » (Dip) au moins vingt jours avant la signature du contrat de franchise. Ce document, prévu par la « loi Doubin », doit comporter un certain nombre d'informations « sincères » concernant le franchiseur lui-même, son entreprise, son réseau et ses partenaires. Le franchiseur doit notamment communiquer une analyse sur l'état du marché national et local où envisage de s'implanter le futur franchisé. Le Dip doit également comporter le compte d'exploitation prévisionnel du candidat franchisé. Actuellement, un franchiseur sur deux ne respecte pas cette législation, souligne Olivier Gast, avocat. Il faut savoir que le juge peut dans ce cas annuler le contrat.

Démarche exemplaire ! Pour Charles Séroude, ce sont effectivement tous ces critères — activité porteuse, goûts personnels/compétences et enveloppe financière — qui doivent présider à la sélection des enseignes, sachant qu'il faut pourvoir apporter 50% de l'investissement initial.

ACTE II : le futur franchisé se met dans la peau de l'inspecteur Colombo. « Il faut savoir que sous le terme " franchise " se cache tout et n'importe quoi, témoigne Jérôme Blancard. Dans un certain nombre de cas, être franchisé se borne à accrocher une enseigne au-dessus de sa porte... » « En règle générale, un droit d'entrée inférieur à 100 000 francs ou des royalties de 1 ou 2% égale franchise bidon : soit le franchisé ne recevra pas les services promis, soit le franchiseur risque de faire faillite », prévient Charles Séroude, soulignant qu'un tiers des 550 enseignes sont ainsi visées. Un franchiseur digne de ce nom doit apporter un savoir-faire, un concept, une formation, une publicité nationale et locale.

LE POINT DE VUE DU BANQUIER

François Bernard, responsable de la Franchise au siège du Crédit lyonnais, a pour mission d'analyser le marché de la franchise.

Courrier-Cadres : En règle générale, on estime que l'apport personnel doit représenter 50% de l'investissement initial. Qu'en pensez-vous ?
François Bernard : Il faut en priorité considérer l'endettement, les charges financières et connaître la rentabilité de l'activité envisagée. Un pourcentage en soi ne signifie pas grand chose. Il faut également préciser ce que l'apport personnel doit couvrir. S'il s'agit de la totalité des besoins, c'est-à-dire l'investissement

matériel, les besoins en trésorerie pour démarrer l'activité, les frais de constitution de société, le droit d'entrée, les frais de publicité, il faut effectivement disposer de 40 à 50% de l'investissement. En revanche, si l'on n'inclut que le droit au bail, les travaux d'aménagement, l'acquisition de matériels et le droit d'entrée, l'apport personnel nécessaire est de 30%. Il est illusoire de se lancer dans la franchise si l'on ne dispose que de 10% de l'investissement.

C.C. : A quelle phase du développement de son projet le futur franchisé doit-il rencontrer son banquier ?
F.B. : Dans l'idéal, le candidat qui connaît déjà un banquier dans la ville où il veut s'implanter devrait le rencontrer dès qu'il a procédé à la présélection des enseignes qui l'intéressent. Il peut ainsi vérifier auprès de son banquier les informations fournies par les documents précontractuels, lui soumettre les grandes lignes des plans de financement, avoir son avis

une assistance juridique, marketing, gestion... « Le candidat doit aussi essayer de diagnostiquer les capacités du franchiseur à faire évoluer son savoir-faire, à gérer les coups durs, à soutenir ses franchisés en difficulté... », ajoute Olivier Gast, avocat. Une seule méthode pour s'assurer que les services — qui doivent être explicitement décrits dans le contrat — sont réellement offerts par l'enseigne, mais aussi pour vérifier l'exactitude des résultats financiers annoncés : mener l'enquête sur le terrain en interrogeant longuement les franchisés du réseau dont la liste doit être fournie par le franchiseur (cf. encadré « Loi Doubin »). Voire les vieux franchisés qui ont quitté le réseau... Les franchises les plus jeunes — intéressantes parce que moins gourmandes — requièrent une analyse encore plus méticuleuse. Attention aux concepts éphémères ! Dans tous les cas, mieux vaut vérifier les résultats des pilotes, se renseigner sur la rentabilité des unités, demander les bilans certifiés et ne pas hésiter à prendre conseil auprès d'experts, notamment pour débusquer clauses abusives et excès en tout genre. En particulier, certaines clauses de non-concurrence qui pourraient en fin de contrat empêcher le franchisé de continuer à exercer son métier... Libre ensuite au candidat de négocier avec le franchiseur, sauf s'il appartient au gotha du secteur. Chez Mc Donald's, par exemple, c'est à prendre ou à laisser...

Catherine FELDMAN