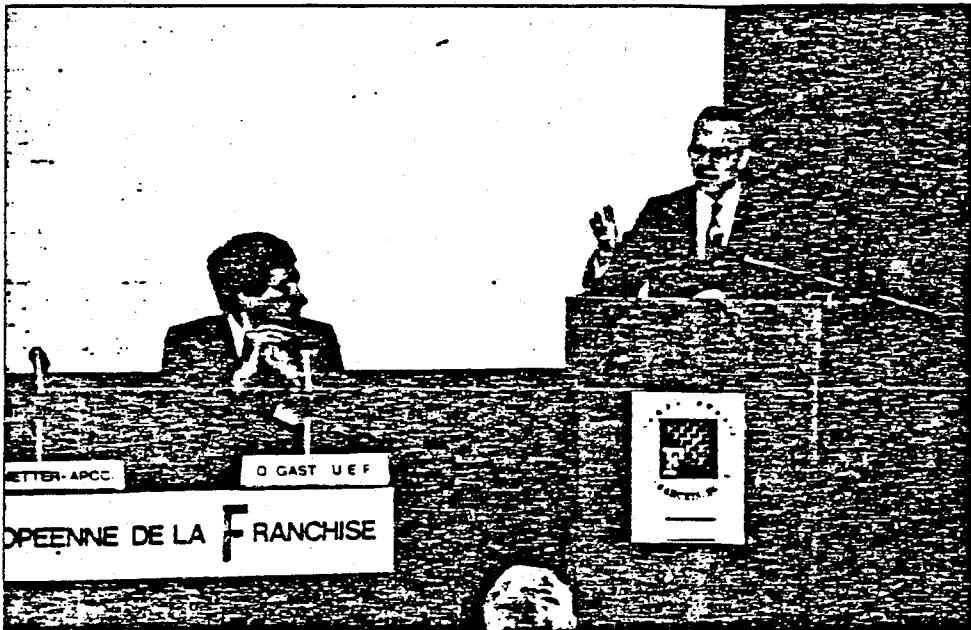


FORMATION

LA FRANCHISE AURA SON UNIVERSITÉ

La franchise a eu ses escrocs. Elle a surtout ses bricoleurs. Les plus dangereux. Pour en finir avec l'amateurisme, l'Université européenne de la Franchise ouvre ses portes à l'IPC de Colmar en 1984.



Pierre Netter, président de l'APCCF à la première convention de l'Université européenne de la Franchise.

■ Les chiffres sont connus, même si leurs sources le sont moins : pour cinq entreprises qui se créent, la moitié sont mortes un an plus tard (1). Crédit cher, taxes, charges, imposition accablante... et concurrence ne font pas de cadeaux aux amateurs. Réussir, c'est avoir les idées, le capital, l'énergie et le savoir. Beaucoup d'atouts qu'un créateur potentiel n'a pas forcément dans son jeu. Et la crise explique pour partie — mais pour partie seulement — le démarrage foudroyant de la franchise : 34 franchiseurs en 1971, 63 en 1973, 108 en 1977, 518 l'an dernier (2). En 1971, la franchise réalisait 1 % du chiffre d'affaires du commerce de détail. Elle dépasse maintenant les 8 %. Et dans certains centres commerciaux (Nice Etoile, BAB II) 80 % des commerces sont des franchises. Claude Nègre, 34 ans, conseil en entreprises, spécialiste de la franchise, explique : « Cela correspond à un besoin de sécurité. Chez le candidat à la création d'entreprises qui se dit : monter mon affaire, oui... mais sur quel créneau, après quelle étude de marché, avec quelle technicité et pour quelle chance de réussite ? Chez le franchiseur qui fait financer par d'autres son expansion. Et chez le consommateur qui connaît l'enseigne, et sait d'avance quel type de produits il trouvera et dans quelle gamme de prix ». « Cela étant, sur quelque 25.000 entreprises en franchise, quelque 2.500 sont en procès avec un franchiseur

évalue Olivier Gast, avocat au Barreau de Paris et Président de l'UEF (Université européenne de la franchise). Pourquoi ? A cause des escrocs, bien sûr. Il y en a quelques-uns qui tentent d'écumer le marché. Mais, précise l'avocat, ceux-là ne sont pas les plus dangereux. Avec un minimum d'attention, on les repère vite. Les plus dangereux, poursuit-il, ce sont les bricoleurs de la franchise. La jeune femme un peu fortunée, et désœuvrée, qui s'imagine que c'est follement distrayant de

jouer à la marchande dans une boutique en franchise. Le commerçant qui a bien réussi dans une ville de province et croit qu'une entreprise identique à la sienne implantée dans une autre ville obtiendra les mêmes résultats. Ce qui revient à se faire offrir une étude de marché par un autre commerçant qui a toutes les chances, lui, d'y laisser sa chemise... Or, conclut Olivier Gast, pour qui sait s'en servir la franchise est un superbe outil stratégique. La France a la chance d'être, en ce domaine, un des pays leaders. Elle ne doit pas gâcher ce potentiel en laissant l'image de marque de la franchise se dégrader. Ou pire, en sous-utilisant ses capacités de conquête du marché ».

A cet égard, la réussite de COPY 2000 est édifiante. En 1979, ses fondateurs avaient en poche 4.500 F. Quatre ans plus tard cette société est devenue, et de loin, leader dans sa spécialité (l'impression rapide). Et elle réalise 30 % du chiffre d'affaire global de la profession grâce à ses 28 ateliers répartis dans l'hexagone. Miracle ? Non, question de méthode. A l'origine, la rencontre, en 78, de trois jeunes étudiants français : Gilles Macherey, 25 ans, Dominique Lejade, 26 ans, et Richard Azera, 26 ans, sur un campus californien. Leurs points communs ? Ils sont tous issus d'une école d'ingénieurs, préparent tous un MBA à l'Université de Los Angeles, veulent tous créer leur entreprise. Et ils n'ont pas d'argent. Gilles Macherey se souvient : « Les Américains nous avaient appris que le plus important, c'est l'équipe. Nous l'avons constituée avant de savoir quel type d'entreprise nous allions créer.

Leur deuxième enseignement, encore plus élémentaire celui-là, c'est qu'il y avait un créneau à prendre en Europe avec le marché de la photocopie et de l'impression rapide. Outre-Atlantique, quelques grands groupes se partageaient la profession, avec des chaînes d'au moins 500 magasins. Chez nous, la PME qui a besoin rapidement de 1.000 ou 2.000 catalogues, de 30 ou 40 dossiers de presse, de 15 ou 20 rapports d'assemblée générale, etc., avait le choix entre la photocopieuse de son quartier ou l'imprimerie traditionnelle. Entre les deux, un désert. Quant aux entreprises qui occupaient le créneau — il y en avait quand même quelques-unes même en 1980 — elles étaient tout à la fois mal équipées et isolées. Comme nous n'avions pas d'argent, nous avons démarré dans le quartier Latin, avec du matériel loué. Et on a fait de la photocopie de thèses. Ce n'était pas le marché que nous souhaitions conquérir, mais c'était le plus facile d'accès, celui qui nous a permis d'acquérir cinq mois plus tard, une seconde boutique dans le XI^e arrondissement, puis une troisième dans le IX^e arrondissement. A partir de là,

COLMAR : L'IPC JOUE L'EUROPE

La CCI de Colmar a créé l'Institut de promotion commerciale de Wintzenheim en 1960. Autrement dit, en pleine période d'euphorie économique. « Pour autant, explique Hervé Meyer, son directeur, nous nous sommes toujours méfiés de la facilité. C'est précisément parce que la distribution était — globalement — florissante que nous avons jugé nécessaire de donner à ses cadres une formation à la mesure des temps nouveaux. » Pour atteindre cet objectif, l'IPC a choisi la spécialisation. Textile et habillement ; puis photo ciné son. Suivis au fil des années par la Hi-Fi et l'électronique de loisirs. Ces formations hyper-pointues sont dispensées, soit sur dix mois à temps complet, soit durant 54 semai-

nes. 980 stagiaires sont passés l'an dernier par l'IPC de Wintzenheim. Moyenne d'âge, 27 ans. Beaucoup ont déjà travaillé dans la distribution. Certains souhaitent lancer ou reprendre une affaire. D'autres envisagent d'incorporer les effectifs de chaînes déjà existantes.

« Aujourd'hui, proclame Hervé Meyer, nous entendons exploiter au mieux notre position géographique pour donner à nos étudiants un « feeling » européen. Le lancement, dès 1984, de l'université européenne de la franchise confirme cette ambition. L'ère de l'électronique - l'IPC développe ses propres logiciels de gestion - sera aussi l'ère du commerce sans frontière et des stratégies de développement aux dimensions planétaires.



A la première convention de l'Université européenne de la Franchise :
Nous devons nous préparer aux prochaines batailles commerciales.

nous avons augmenté notre capital. Et commencé à réfléchir sérieusement à la franchise. Car un créneau inoccupé ne reste pas vide longtemps. Et qu'à raison de 700 à 800.000 francs par atelier, il était parfaitement utopique de penser que nous pourrions en créer un par mois pendant deux ans. C'est pourtant ce que nous avons fait. Mais en nous associant avec des franchisés ». Moyennant quoi, en 1981, le chiffre d'affaires réalisé par COPY 2000 s'élevait à 3 millions de francs, 5,6 millions en 1982, 11 millions en 1983. L'objectif 1984 a été fixé à au moins 20 millions de francs. Des implantations sont prévues prochainement en Suisse et en Belgique.

80 % DES FRANCHISES EUROPÉENNES SONT D'ORIGINE FRANÇAISE

De fait, quand la guerre économique fait rage, la franchise donne aux entreprises une fantastique capacité d'accélération. « Pour un conseil en entreprise, estime Claude Nègre, qui interviendra comme chargé de cours à l'Université européenne de la franchise, c'est le phénomène le plus intéressant à observer ».

Des exemples ? L'actualité économique en livre tous les jours à la méditation des stratégies. Quand Mac Donald a lancé sa chaîne de restauration rapide (7.000 points de vente dans le monde), le géant américain du pain industriel a réagi en lançant Burger King. Son objectif : faire en sorte qu'un marchand de fast food ne devienne pas assez puissant pour peser sur le marché du pain. En France, c'est pour des motifs identiques que la Socopa — géant hexagonal de la viande — a créé Freetime en réponse aux marchands de bœuf haché. Dip'n Strip, chaîne franchisée de décapage, compte parmi ses fondateurs quatre fabricants de produits de nettoyage. Quand certains grossistes d'accessoires auto ont voulu peser sur la distribution de détail en créant leur propre réseau de franchise, certains industriels ont contre-attaqué en créant un autre réseau de franchisés, etc. « En clair, résume Claude Nègre, la formule permet de (presque) tout envisager : campagne éclair pour obtenir très vite un quasi-monopole sur un créneau vide ou sous-exploité, contrôle de l'amont en opposant aux producteurs un volume de commandes assez important, contrôle de l'aval en concurren-

çant les distributeurs sur leur marché de gros ou de détail et, enfin, l'exportation ». Et c'est bien sûr sur ces lointains terrains de négoce que la franchise pourrait trouver sa rentabilité maximale puisque, par définition, elle évite les sorties de capitaux (c'est le franchisé qui réalise l'essentiel des investissements) et les mesures de rétorsion néo-perfectionnistes (qui se retourneraient contre des entrepreneurs locaux). Les Etats-Unis l'ont bien compris : 1.000 franchises sont exportées, dont certaines occupent des positions leaders : Mac Donald, Midas Hertz, Avis, Hilton, Holliday Inn, etc. Mais la France est — elle aussi — fortement exportatrice. Pingouin Stemm possède mille franchises à l'étranger, suivi par Phildar (500), S à sec (400), Catena (250), Rodier Femme (240), etc. Un chiffre d'ailleurs met en évidence l'avance que nous avons su acquérir en ce domaine : 80 % des franchises européennes sont d'origine française.

De sorte que la grande question est de savoir si, aujourd'hui, les entreprises continueront à faire de la franchise comme M. Jourdain faisait de la prose : sans trop savoir ce que le terme recèle de possibilités. Et de dangers ! Ou si, au contraire, la franchise sera enseignée comme une technique de développement en soi.

QU'EST-CE QUE LA FRANCHISE ?

Au sens moderne du terme, la franchise est apparue en France et aux Etats-Unis vers les années 30. On distingue plusieurs types de franchises : celles qui concernent la fabrication d'un produit. Celles qui concernent l'exécution d'un service. Celles qui concernent le commerce. En France, 80 % des franchises sont de nature commerciale. Dans les pays anglo-saxons, le commerce ne représente que 20 % des franchises. Et c'est le service qui se taille la part du lion avec 80 %, notamment dans la location de véhicules ; l'hôtellerie, la restauration rapide, etc. Quelles que soient les activités concernées, la franchise procède du même contrat : d'un côté un entrepreneur indépendant, disposant d'un certain capital, de l'autre une entreprise supposée solide et disposant d'un savoir-faire et d'une méthode. Moyennant le versement d'un droit d'entrée (en France généralement 5.000 à 7.000 F) et de royalties (de 1 à 10 % du chiffre d'affaires), l'entrepreneur indépendant acquiert l'enseigne, une exclusivité territoriale et surtout le savoir-

faire. En contrepartie, il s'engage scrupuleusement à respecter la « cible » que lui délivre un franchiseur, sorte de manuel généraliste confidentiel qui résume ce qu'il faut et ne faut pas faire depuis l'aménagement du magasin jusqu'à l'accueil du client en passant par la publicité collective et la gestion.

Dans les deux cas, il s'agit donc de gagner du temps : pour le franchisé qui acquiert en bloc l'expérience d'une entreprise ayant déjà fait ses preuves (d'autant que, dans les bonnes franchises, au moindre problème, le franchiseur peut lui envoyer en renfort l'un de ses spécialistes). Et pour le franchiseur qui se retrouve à la tête d'une série de succursales sans avoir eu besoin de les financer, donc d'attendre encore cinq ou dix ans. D'une certaine façon, la franchise est donc une formule d'association, qui obtient d'extraordinaires résultats lorsque tous les partenaires sont compétents. Et de désastreux lorsque l'un des deux partenaires se révèle défaillant.

Directeur adjoint de l'IPC de Colmar, Michel Nousse, explique : « C'est le règne de l'à-peu-près dans un secteur d'activités particulièrement important qui nous a incités à nous regrouper avec des spécialistes comme Olivier Gast, Gilles Macherey, Claude Nègre, etc. pour créer l'Université européenne de la franchise ».

Pourquoi une université ? « Parce que la franchise, est à elle seule, un univers économique qui concerne non seulement le commerce mais aussi l'industrie et les services. Et parce que cet univers a besoin tout à la fois d'être employé et enseigné. A l'UEF, nous regrouperons des données statistiques, poursuivrons des études juridiques, marketing, etc. Surtout, nous formerons des cadres compétents dont les entreprises ont besoin pour lancer et animer un réseau de franchises ». Et pourquoi une université européenne ? « Parce que tout développement d'entreprise doit aujourd'hui se penser aux dimensions d'un continent, répond Michel Nousse. Sans ce potentiel de marché les réussites ne peuvent qu'être fragiles. Et la franchise, précisément, permet d'envisager une implantation européenne sans investissement au-delà du possible, à condition naturellement de disposer des spécialistes nécessaires ».

C'est pourquoi, à l'UEF, les cours seront dispensés en français ou en anglais. La formation dure dix mois. Elle comprendra évidemment des stages en entreprise. Et très vite, l'UEF espère arriver à des promotions internationales avec 50 % de Français et 50 % d'étrangers, Européens ou Nord-Américains. » Il s'agira d'un 3^e cycle sur le modèle des MBA américains, conclut Michel Nousse. Nos étudiants seront tous issus d'une école supérieure de commerce ou d'un second cycle universitaire. »

Avec cette nouvelle université, la France entend bien se préparer aux prochaines batailles commerciales. La franchise est l'une des stratégies possibles. Pas la seule. Mais — à investissement égal — sans doute autorise-t-elle les plus grands espoirs. Reste seulement à la faire savoir.

Michel DERENBOURG

(1) : Il s'agit d'estimations convergentes de l'ANLE (Agence nationale pour la création d'entreprises) et de différentes CCI. Pour avoir des statistiques parfaitement fiables, il faudrait que les cessations d'activité soient systématiquement annoncées aux greffes des tribunaux de commerce, ce qui est loin d'être le cas.

(2) : Sources CECOD