

FRANCHISE

les garanties à prendre

Comment mériter une franchise ou un franchiseur à trois étoiles quand on est un candidat franchisé ?

La réponse la plus générale pourrait être : ne pas s'engager à la hâte sur une simple rencontre, une petite annonce ou des « on dit ». L'intuition et la chance ne l'emportent pas toujours sur ce que le CECOD nomme dans son Livre Blanc les « fausses franchises », les « mauvaises franchises » ou encore, les « fausses bonnes franchises ».

LE FRANCHISÉ A L'ÉCOLE DE LA PRUDENCE

Entouré au besoin d'un expert financier, d'un juriste et autres spécialistes de la franchise, le candidat doit faire preuve d'une extrême vigilance en examinant le bilan de santé financier et juridique de la maison pilote, tout en allant prendre la température de quelques franchisés. « Si sur 10 franchisés, 8 sont heureux, c'est déjà un bon signe » remarque Olivier Gast, avocat. Et Alain Husson-Dumoutier, expert financier, d'ajouter : « il faut surtout tenir compte de l'emplacement du fonds de commerce. Sa valeur repose d'abord sur l'emplacement, ensuite sur l'emplacement, enfin sur l'emplacement. C'est la maxime de Trujillo, un homme de marketing américain ».

• La maladie de jeunesse de la chaîne est également à prendre en compte dans ce bilan. « Il faut que le cap des cinq premières années d'exploitation soit franchi avant de s'engager » souligne Alain Husson-Dumoutier. Pour Gilles Pouzet, « 7 ans sont nécessaires à une entreprise pour qu'elle arrive à maturité. En deçà, le taux de mortalité reste important ». Quant à Olivier Gast, il

avance la règle des « trois-deux » : « l'existence de trois pilotes de deux d'activité est l'un des indices les plus sûrs pour distinguer une franchise sérieuse d'une franchise d'amateur ». Toujours est-il qu'il faut laisser à la chaîne son temps d'incubation.

• Le rythme de développement d'une chaîne doit être encore observé : plus il est accéléré sans être maîtrisé, plus l'entreprise est vulnérable.

• Au franchisé d'apprécier lui aussi le secteur d'implantation tout en sachant qu'il peut y avoir de bonnes franchises dans un secteur à risque et de mauvaises dans un secteur en plein essor.

• Le financement de la chaîne entre enfin en jeu et doit être un élément décisif dans le choix du candidat. Il est recommandé de demander au franchiseur son bilan d'exploitation ainsi que ses plans de financement et de développement. Pour A. Husson-Dumoutier, « c'est le plan de financement qui doit attirer l'attention. D'abord, il anticipe le plan de développement. Ensuite, il doit assurer la répartition des risques. Prenons le modèle « Charles Jourdan » qui réalise 1 milliard de CA. 1/3 de cet apport financier provient des propres magasins de l'enseigne; 1/3, du réseau banalisé et un dernier tiers, du réseau de franchise. Voilà un système astucieux qui permet d'équilibrer l'un par l'autre, la commercialisation de l'ensemble ».

LES MÉANDRES DU CONTRAT

A l'occasion de la remise du « rapport sur la franchise », le 15 février dernier, Michel Crépeau, ministre du Commerce et de l'Artisanat, a confirmé la position des pouvoirs publics à l'égard des contrats de franchise : « d'entrée de jeu, je n'étais pas partisan de figer cette forme de commerce associé. Je compte avant tout sur la volonté des hommes et des femmes dynamiques du secteur pour fixer la règle du jeu... Je crois

fondamentalement aux vertus de la liberté, à l'expérience des hommes et à l'audace des expériences... On ne défend pas le commerce de détail à coups de lois et de règlements... ».

La liberté de la franchise était ainsi préservée. Les méandres du contrat l'étaient du même coup. Dans la franchise, il n'y a pas de contrat type mais des types de contrat. Cela signifie que chaque signature est un coup de dés. Le franchisé peut néanmoins déjouer le sort en respectant quelques principes de sécurité. Ils s'articulent en trois grandes étapes : les apports respectifs du franchiseur et du franchisé, les règles qui vont régir la collaboration et enfin, les différentes clauses qui vont mettre fin à cette collaboration.

Parmi les clauses qui engagent le franchiseur, il en est au moins deux à ne pas négliger : la transmission du savoir-faire et la licence d'exploitation d'une marque.

• Le savoir-faire et non le faire-valoir doit être une réalité et figurer dans un document appelé « la Bible ». Pour s'être contenté de la simple traduction d'un livre anglais à la suite de laquelle il se permettait de recruter des franchisés, le franchiseur de M. Vinyl est passé au tribunal. Il avait prétendument mis au point un système d'entretien du vinyl et pensait leurrer de la sorte les candidats.

• Quant à la marque, c'est un élément essentiel de notoriété d'une chaîne et un véritable fer de lance du développement pour les nouvelles franchises. Il est donc primordial qu'elle soit enregistrée avant la signature du contrat.

Dans ce contrat même, outre les questions financières qui intéressent aussi bien le droit d'entrée dans la franchise (en moyenne 50 000 F) que les redevances annuelles ou le paiement de la publicité, une clause est à distinguer en particulier :

• la durée du contrat. Elle varie en moyenne de 3 à 5 ans mais il est préférable pour le franchisé qu'elle soit indéterminée. En tout cas, elle doit être

suffisamment longue pour lui permettre d'amortir ses investissements.

• L'exclusivité des produits vendus par le franchiseur à ses partenaires est un autre point délicat à signaler. A ce sujet A. Husson-Dumoutier conseille d'observer attentivement le système de fourniture du franchiseur distributeur : « entre une centrale d'achat et une centrale de référencement, il vaut mieux choisir le deuxième mode d'approvisionnement qui rend la franchise moins vulnérable : en mettant en liaison directe les fournisseurs et les franchisés, le franchiseur évite de financer les stocks et de prendre le risque de les écouler difficilement auprès de ses franchisés ».

• Quant à l'expiration du contrat, si elle est l'étape finale, elle n'en est pas moins cruciale. A la date de l'échéance du contrat à durée déterminée, chacun de deux partenaires reprend sa liberté. Enseigne et produits sont alors retirés au franchisé. Cela signifie qu'il risque de perdre une partie de sa clientèle attachée à la marque et aux produits. Cela signifie également qu'il peut se retrouver à la tête d'un stock qu'il ne peut plus écouler sous peine d'être attaqué en justice par le franchiseur. Il est donc important pour le franchisé que le contrat comporte une clause de tacite reconduction.

DERNIER FEU ROUGE : LES PRÊTS BANCAIRES

Financer un commerce de franchise ne permet en aucune façon d'alléger le poids de l'investissement. Il suffit de compulsier l'« Annuaire de la franchise » pour se rendre compte que le montant moyen de l'investissement initial (hors achat boutique) tourne autour de 200 à 300 000 F dans la plupart des cas. En revanche, il se trouve que les banques, face au financement du commerce, jettent un œil plutôt bienveillant sur le commerce associé et notamment sur la formule de la franchise. Certaines ont même institué des conditions spéciales de prêt. Ainsi la Bred, une des Banques Populaires, reste fidèle à sa politique de crédits en faveur de la franchise avec des prêts bonifiés aux

taux de 14,75 % en moyenne. Il est même fortement question que se crée prochainement une Société de Caution Mutuelle entre le groupe des Banques Populaires, la Fédération Française du Franchisage et certains franchiseurs et franchisés agréés. Outre un financement intéressant de la franchise, cette S.C.M. apporterait des conseils au franchiseur dans le choix de son secteur et au franchisé dans le choix de sa franchise. Autre organisme financier à jouer un rôle efficace en faveur de la franchise : le C.E.P.M.E. (Crédit d'Équipement des PME) qui a prévu une augmentation de

son enveloppe de crédits de 100 à 150 millions de F pour le commerce associé et qui joue sur les prêts aidés aux entreprises (PAE) à des taux partagés entre 14,75 % et 11,75 %.

Alors, quand le franchisé s'est décidé à signer en toute connaissance de cause, comment peut-il mériter lui aussi trois étoiles ? « On évite de tomber dans le piège très tentant de l'assistanat. Il ne faut pas oublier que le franchisé est aussi un chef d'entreprise ! »

Florence PARICARD

LES MOTS CLÉS DE LA FRANCHISE

• **Savoir-faire** (en anglais : know-how)

Ensemble des connaissances techniques et commerciales se rapportant à la fabrication et à la commercialisation d'un produit ou d'un service. Acquis peu à peu, à force d'expérience, le savoir-faire représente un bien immatériel dont la valeur est proportionnelle à la réussite.

• **Package deal**

Ce mot recouvre à la fois la formule originale de base, l'ensemble des investissements accumulés pour acquérir le perfectionnement et la notoriété, l'ensemble des services offerts, des garanties attachées au savoir-faire. Le package deal est un apport matériel et moral continu sur lequel se fondent les liens de coopération entre le franchiseur et ses franchisés.

• **Pilote** (ou magasin pilote)

C'est le nom donné à un point de vente ou de service exploité en régie directe par le franchiseur dont le succès démontre la valeur du nom et du package deal. Cette démonstration ne doit pas être illusoire, ce qui implique la nécessité de tenir pour chaque pilote une comptabilité séparée, soumise au contrôle d'un commissaire aux comptes.

• **R.O.I.** (return on investment)

C'est le ratio de rentabilité des investissements. Il s'agit du ratio du profit après impôts d'une entreprise par rapport à ses investissements initiaux. Il constitue la mesure la plus valable de la valeur d'une franchise ou plutôt du potentiel dégagé par son package deal. Un package deal est correct lorsque le R.O.I. se situe entre 20 et 33 % (investissements récupérés par les bénéfices entre 3 et 5 ans).

• **Maître franchisé** (en anglais : master-franchisee)

C'est un franchisé qui a obtenu par contrat le droit d'installer des sous-franchisés dans la zone dont il a l'exclusivité et qui en assure le contrôle ainsi que la représentation auprès du franchiseur.