

**GILLES THIRIEZ ET
JEAN-PIERRE PAMIER**

GUIDE PRATIQUE DE LA FRANCHISE

Quatrième édition

© Éditions d'Organisation, 1996, 1998, 2001, 2003

ISBN : 2-7081-2877-9

Éditions
—○—
d'Organisation



2

LE PARCOURS DU CANDIDAT

I. Préparer son projet

Quel que soit le projet professionnel, la démarche personnalisée commence par un retour sur soi-même :

- Qui suis-je ?
- Qu'est-ce que je veux ?
- Quelles sont mes compétences ?
- Quels moyens je me donne ?
- Avec quelles contraintes ?
- Avec quelles aides ?

On trouvera, dans les livres spécialisés sur le bilan personnel, la création ou le rachat d'entreprise, la recherche d'emploi, de quoi réaliser de tels diagnostics.

Nous nous contenterons ici d'une synthèse adaptée à un projet de franchise.

Faites votre diagnostic, confrontez-le avec vos connaissances et résumez-le par écrit.

1.1. Autodiagnostic

La démarche commence par une connaissance de sa propre personne et de son environnement.

1.1.1. Qualités requises

La première qualité est **l'esprit d'entreprendre** ou d'entreprise, qui suppose le goût du management, et le goût du risque.

A compléter par un cocktail d'expériences de : gestion, commercial, management des hommes... tout ce que doit posséder un responsable de PME.

Sans oublier qu'il doit avoir une grande capacité de travail... les résultats sont à la mesure des efforts fournis.

Particularités de la franchise :

- il faut avoir le caractère indépendant de celui qui assume ses propres risques, et la capacité d'adaptation à la vie au sein d'un réseau, avec ses avantages et ses contraintes ;
- il faut une capacité à se remettre en question et donc à progresser. Par la franchise, on achète aussi un système permanent de formation et d'assistance... Êtes-vous prêt à suivre les conseils du franchiseur, et ceux de vos confrères, et à les mettre en pratique ? Etes-vous prêt à réinvestir régulièrement pour adapter votre entreprise à l'évolution du marché ?
- enfin, le franchisé doit partager son expérience avec le réseau pour contribuer à son développement... Êtes-vous prêt à consacrer du temps en dehors de votre exploitation pour participer à l'amélioration du système franchise ?

1.1.2. Défauts acceptables

Tout homme est une somme d'équilibres entre défauts et qualités.

Il est important de bien mesurer ses défauts et d'évaluer leur degré d'adaptation ou inadaptation à votre projet.

Si vous ne supportez ni les critiques ni les conseils, la franchise n'est pas pour vous.

1.1.3. L'environnement familial

Le projet de franchise va mobiliser votre énergie, mais également les ressources de la famille. Il peut conduire à changer de ville.

Dans quelle mesure, votre famille (conjoint, enfants) est-elle au courant de votre projet ? Y adhère-t-elle ?

Comment supportera-t-elle votre manque de disponibilité, le risque financier, les périodes de forte tension... et des conditions de rémunération pouvant être très inférieures... problèmes que rencontre souvent le créateur d'entreprise dans les premières années.

Si votre conjoint participe à la future entreprise :

- Comment les rôles seront-ils répartis ?
- A-t-il des qualités et des expériences similaires ou complémentaires ?

Enfin, votre régime matrimonial est-il adapté aux risques liés à votre projet. Sinon, votre conjoint et vous-même seriez-vous prêts à le changer ? Avez-vous consulté votre notaire ou un spécialiste sur cette question ?

1.1.4. L'expérience professionnelle

Quelle est votre expérience professionnelle et en quoi est-elle adaptée à votre projet ? En termes de :

- métier et secteur d'activité,
- responsabilités exercées,
- diversité des tâches,
- degré d'autonomie,
- performances obtenues.

Cette expérience sera ensuite à confronter :

- à la demande du franchiseur ;
Certains recherchent des débutants, d'autres des professionnels expérimentés dans le métier, d'autres des cadres en reconversion...
- à l'assistance du franchiseur ;
Plus la franchise sera éloignée de votre expérience professionnelle, plus l'assistance du franchiseur devra être importante.

1.2. Objectifs professionnels

Votre projet de franchise s'inscrira, de préférence, dans un plan de carrière. Mais, comme la vie professionnelle réserve bien des surprises, la franchise peut représenter, à un moment donné, une opportunité exceptionnelle.

Qu'attendez-vous de cette nouvelle expérience ? :

- Est-ce une fin en soi ou une étape ?
Étape vers un autre projet,
Étape vers une fonction salariée chez le franchiseur,
Étape vers la création de votre propre chaîne de franchise,...
- Voulez-vous vous contenter de diriger une PME ou diriger à terme plusieurs PME ?
- Recherchez-vous la maximisation du profit uniquement ou la priorité est-elle dans l'accomplissement personnel ?
- Voulez-vous une entreprise stable, sans histoire ou au contraire risquée ? Certains préfèrent racheter une franchise existante, d'autres se lancer dans une création ; certains préfèrent un réseau connu et établi, d'autres une franchise nouvelle en plein développement.

1.3. Goût du métier

Choix d'un produit et/ou d'un métier qui vous plaît.

1.4. Moyens disponibles

L'évaluation des moyens :

- ceux dont on dispose,
- ceux que l'on est prêt à mettre à la disposition de ce projet,
- ceux que l'on peut obtenir,

est évidemment essentielle.

1.4.1. Moyens financiers

Prioritairement, le candidat fait le compte des moyens financiers qu'il peut consacrer au projet. Il recense l'investissement total réel nécessaire (qui est généralement bien plus élevé que celui indiqué par le franchisseur) et le compare aux moyens financiers qu'il peut mettre en œuvre (sans risques inconsidérés pouvant mettre en danger sa vie familiale).

Les 4 « QUE ? »

Que financer / Quels moyens / Quelles aides / Quels risques.

Que faut-il financer ?

- la période de recherche et de négociation, jusqu'à l'ouverture du magasin ou la création de l'entreprise (salaire, frais de déplacement, frais divers),
- les frais de création d'entreprise, y compris les honoraires de votre conseil,
- le droit d'entrée à verser au franchisseur,
- l'étude de marché et/ou l'étude d'implantation,
- l'achat des murs et/ou du fonds et/ou le bail (un poste très important),
- les frais de dépôts de permis, de SDEC, d'architecte,
- les investissements en aménagement, matériel, mobilier, logiciels, véhicules,
- les dépôts de garantie,
- les achats de fournitures et de marchandises pour le stock de départ,
- les investissements en enseigne, signalétique, PLV,

- la formation initiale,
- la publicité de lancement,
- les assurances,
- le fonds de roulement de trésorerie, notamment pour la période de lancement jusqu'au seuil de rentabilité.

Voir l'exemple de « Bilan d'Ouverture », page 214.

Un plan prévisionnel de trésorerie mensuel, sur une période de deux ans, tenant compte des estimations de recettes et des délais de règlement, de l'incidence des impôts et de la TVA, est à établir pour mesurer le besoin réel total de financement.

Il doit tenir compte d'une marge d'incertitude pour faire face à des imprévus :

- coût d'aménagement supérieur aux prévisions,
- retard dans l'ouverture,
- chiffre d'affaires plus faible que prévu, etc.

Quels moyens financiers pouvez-vous lever ?

- ressources liquides (banque, SICAV,...),
- indemnités de votre ancien employeur,
- ventes d'actions et obligations,
- ventes de biens immobiliers,
- prêts ou participations de la famille, des amis,
- subventions et aides,
- prêts ou participation du franchiseur,
- prêts bancaires et découverts (pour certaines entreprises : escompte).

Quelles aides financières pouvez-vous trouver ?

Dans bien des cas, le tour de la famille et des amis ne sera pas suffisant. Vous allez bien entendu, examiner toutes les possibilités de subventions et autres aides. Mais, vous pouvez également faire appel à des sociétés de caution mutuelle, à des banques solidaires, à des clubs de créateurs et autres associations vous permettant d'obtenir des prêts d'honneur, des garanties, des taux spéciaux auprès d'organismes bancaires.

Voir également ci-contre « Statut du créateur ».

Quels risques pouvez-vous accepter ?

Garanties et cautions accordées aux organismes financiers en contrepartie de prêts ou découverts, sont rarement évitables.

Assurez-vous de leur limitation dans le temps et de la possibilité pour vous de réellement y faire face à tout moment.

Mais, vous pouvez également avoir le risque d'une rémunération de départ inférieure aux prévisions. Assurez-vous que cela ne remettrait pas en cause, par exemple, un plan de remboursement personnel.

1.4.2. Moyens matériels

- terrain, fonds de commerce, local,
- point de vente déjà équipé ou entreprise existante,
- mobilier et équipement,
- véhicules,
- informatique.

1.4.3. Moyens humains

- le premier moyen humain est vous-même,
- ce sera aussi votre conjoint, si vous travaillez ensemble.

1.5. Statut du créateur

Pour préparer son projet, le futur franchisé dispose de la plupart des aides d'un créateur d'entreprise : celles des Chambres Consulaires et de l'APCE, qui peuvent le conseiller, lui donner des informations.

Depuis une décision du Conseil d'État du 8 septembre 1999 (affaire PELFRENE), qui a confirmé toute la jurisprudence sur le sujet, le franchisé peut être également (au cas par cas) considéré comme une « entreprise nouvelle » (et ne bénéficie pas des dégrèvements d'impôts qui y sont liés dans les zones dites « défavorisées »), à condition qu'il ne soit pas jugé par l'administration fiscale dans une situation de trop grande dépendance par rapport à son franchiseur.

1.6. Hiérarchisation des critères

La hiérarchisation des critères dans l'élaboration de votre projet est une affaire très personnelle, puisqu'elle est liée aux objectifs que vous vous êtes fixé.

Nous allons cependant vous proposer une grille d'analyse :

- 1 – Ai-je l'esprit entrepreneurial, et suis-je soutenu, dans ce projet, par ma famille, par des amis ?
- 2 – Suis-je fortement attiré par le métier convoité et prêt à m'y investir totalement ? Y compris, le cas échéant dans l'apprentissage d'un métier technique.
- 3 – Ai-je l'esprit managérial, suis-je capable d'animer une (petite) équipe d'hommes et de femmes ?
- 4 – Ai-je les moyens financiers de mon projet, ou puis-je les acquérir : en terme de financement de l'investissement et du fonds de roulement, en terme de rémunération projetée ?
- 5 – Ce projet, et l'investissement qu'il représente (en moyens financiers et matériels, en temps à passer, en risques, etc.) est-il compatible avec ma vie personnelle (éthique, famille) ?
- 6 – Ai-je de l'endurance, de la persévérance ?

Témoignage N° 5

- **Gilbert CHOUCHANA, franchisé LAFORÊT IMMOBILIER (octobre 2002)**
(Propos recueillis par Vincent POMPOUGNAC – FRANCHISE MAGAZINE n° 172)

« Ancien cadre d'une chaîne de parfumerie, j'ai décidé voici deux ans de me mettre à mon compte. Ayant connu le monde du succursalisme, j'ai fait le choix de la franchise en raison du package de services qu'elle apporte. J'ai opté pour l'immobilier, que j'avais déjà approché au cours d'une précédente carrière de directeur commercial d'une société de promotion et de construction d'hôtels. J'ai d'abord racheté une agence Laforêt, puis une seconde un an plus tard. Après toutes ces années de salariat, être mon propre patron représente un aboutissement. J'apprécie le contact avec l'équipe commerciale, le fait d'atteindre mes objectifs et de gagner de l'argent, de satisfaire les clients et de construire une affaire aussi pérenne que possible. » ○

Témoignage N° 6

- **Frédéric BERTIN, franchisé JARDIN DES FLEURS (mai 2000)**
(Propos recueillis par Vincent POMPOUGNAC – FRANCHISE MAGAZINE n° 158)

« Responsable du service contentieux d'une grande banque, l'envie de monter ma propre affaire me trottait dans la tête depuis longtemps. Mais quand on a une situation confortable, on n'ose pas franchir le pas. Tenté par le commerce et séduit par le concept de fleurs coupées en libre-service, j'ai décidé de me lancer avec LE JARDIN DES FLEURS. Le franchiseur m'a donné tous les documents nécessaires et les adresses de ses franchisés. J'en ai rencontré six, puis j'ai cherché un local (...). L'exploitation du magasin nous assure, à mon épouse et à moi-même, un salaire confortable, mais il faut le ramener au nombre d'heures de travail et à l'implication nécessaire (...). On a tous envie de monter une entreprise par goût de l'indépendance, mais les futurs créateurs doivent être conscients du sacrifice que cela représente ».

2. Choisir une franchise

2.1. Trouver des franchises

2.1.1. Le salon de la franchise

Un salon professionnel est un endroit privilégié pour repérer les franchiseurs, les sélectionner et s'entretenir avec eux... ceci pouvant parfois aller jusqu'à un engagement contractuel (ce qui n'est guère recommandé).

Mais, attention, on ne fait pas un salon de la franchise comme on fait son marché, en achetant successivement ses légumes, fruits, viandes et poissons, crèmerie, fleurs...

Le candidat à la franchise vient au salon pour approcher des franchises qu'il a sélectionnées et qui répondent à ses attentes. En général, il rencontrera donc des franchiseurs dans un seul secteur d'activité, et aura, de préférence, pris rendez-vous.

Le candidat intéressé par une enseigne déterminée à forte image de marque ne trouvera pas d'intérêt particulier au Salon. Il préférera un rendez-vous plus calme et approfondi avec son franchiseur.

Un salon de la franchise se tient chaque année Porte de Versailles à Paris, fin mars. Parfois des salons régionaux ou un « Tour de France de la Franchise » ont également lieu.

L'organisateur du salon Parisien, la société REED EXPOSITIONS FRANCE, et la FFF mettent un certain nombre de moyens à la disposition des visiteurs :

- Centre d'information et d'aide à la décision.
- Services des étudiants de l'IUP de Colmar (pour guider les visiteurs).
- Librairie.
- Conférences.
- Fiches techniques sur la franchise.
- Bornes d'orientation tactiles pour repérer les emplacements des franchiseurs exposants.
- Espace centre-ville où certains franchiseurs reproduisent leur concept de magasin sous forme de mini-boutiques de la manière la plus fidèle.
- Collège des Experts regroupant des spécialistes du droit, de l'assurance, du marketing, de l'audit, du management appliqués à la franchise.

Comment utiliser au mieux le salon ? Voici quelques conseils :

Si votre projet n'est qu'en germe

- Faites le tour des stands du créneau qui retient votre attention. Comparez les agencements, les ambiances, les produits et les matériels.
- Glanez le maximum d'informations en demandant systématiquement un dossier de présentation de la franchise.
- Consultez les supports de presse spécialisés. Certains ont réalisé des études et synthèses pour le salon et/ou disposent de documents spécifiques sur les enseignes.

.../...

.../...
Si vous êtes déjà décidé à vous associer à un réseau

- Allez voir les franchiseurs qui vous intéressent (en sachant que même ceux qui recrutent ne sont pas tous présents – loin de là).
- Présentez-vous rapidement : votre expérience professionnelle, votre aspiration, votre projet d'entreprise.
- Puis laissez votre interlocuteur parler du réseau qu'il représente. Vous aurez le plus souvent affaire à un commercial, qui peut être épuisé en fin de salon. Ne vous arrêtez pas à ce premier contact.
- Si le concept vous tente, prenez rendez-vous pour un entretien plus approfondi au siège, où vous rencontrerez vraisemblablement le directeur du développement, voire le franchiseur lui-même.
- Ne vous laissez pas séduire par une présentation bien faite, une idée bien vendue. Si les concurrents tiennent un stand, effectuez une enquête comparative. Sinon, hors salon, efforcez-vous de les rencontrer aussi.

Nota :

Bien entendu, vous aurez préalablement à tout ceci, bien préparé votre action : franchises à voir, questions à poser, documents à apporter, identification des exposants, etc.

2.1.2. Les forums de la franchise

Journées organisées à Paris et en province par la FFF en partenariat avec les CCI. Se renseigner dans les CCI.

2.1.3. Les annuaires

Au début de chaque année l'annuaire de la Fédération Française de la Franchise présente, pour chaque enseigne adhérente (une centaine parmi les plus grandes) une fiche détaillée (exemplaire type ci-dessous). 300 autres enseignes y sont également répertoriées. Ce volume contient en annexe les textes officiels, lois, décrets et code de déontologie, des adresses utiles et une bibliographie.

NOM DE L'ENSEIGNE	
<p>L'ADRESSE DU SIÈGE</p>	<p>LA SOCIÉTÉ</p> <p>Enseigne Activité Raison sociale Forme juridique Capital social Numéro registre du commerce Références bancaires Année de création de la société Année de création du réseau Etapes marquantes de son évolution Identité des dirigeants Contact franchise et développement</p>
<p>L'ACCÈS AU RÉSEAU</p> <p>Durée du contrat en années Montant du droit d'entrée dans le réseau Redevances directes Redevances indirectes Autres obligations financières Formation proposée</p>	<p>LE RÉSEAU</p> <p>Nombre d'unités propres Nombre d'unités franchisées (France et étranger) Création d'unités franchisées Chiffre d'affaires global (réseau sous enseigne et franchisé) Présence à l'étranger</p> <p>LE FRANCHISÉ TYPE</p> <p>Population de la zone de chalandise Qualité de l'emplacement requis Superficie moyenne du point de vente Chiffre d'affaires annuel TTC Apport personnel financier du franchisé Investissement hors achat magasin</p>

FRANCHISE MAGAZINE publie pour sa part un **Annuaire des Enseignes qui Recrutent**. Chaque édition comprend :

- *Secteur par secteur un tableau* présentant les chiffres de chaque enseigne en phase de recrutement (nombre total d'unités franchisées en France, nombre d'ouvertures réalisées dans l'année, progressions ou reculs, prévisions pour l'année suivante) et les *commentaires de la rédaction*
- *Des statistiques générales* portant sur les entrants et les sortants de l'annuaire. Et, grâce à la comparaison d'une année sur l'autre, les secteurs en progression (et les autres).

Attention, comme l'annuaire de la FFF, celui de FRANCHISE MAGAZINE s'ouvre, au-delà de la franchise, à d'autres formules du commerce associé (concession, commission-affiliation, etc.).

A travers ses huit dernières éditions, l'annuaire de FRANCHISE MAGAZINE a mis en évidence une augmentation du nombre des enseignes en phase de recrutement.

Toujours plus !

Années	Nombre d'enseignes	Nombre d'unités « associées »	Nombre d'ouverture en association	Prévisions d'ouverture N+1
1995	359	27 381	2 939	4 334
1996	436	33 092	3 378	5 011
1997	545	40 816	4 866	7 976
1998	680	51 056	6 412	9 177
1999	700	54 450	7 716	10 940
2000	674	56 114	7 768	10 470
2001	684	65 553	7 412	8 729
2002	690	62 006	7 176	9 862

Critères à bien prendre en compte :

- l'année de la création de la franchise ;
- le nombre de franchisés et le développement annuel de la chaîne ;
- la population minimale de la zone de chalandise et les m² nécessaires, si vous disposez déjà d'un fonds de commerce ou si vous êtes lié à un lieu d'habitation ;
- et, bien entendu, les critères financiers.

2.1.4. Internet

L'utilisation du nouveau média qu'est Internet est désormais incontournable tant pour les franchiseurs que pour les franchisés.

Le candidat à la franchise peut l'utiliser de plusieurs manières :

- Faire des recherches générales sur la franchise.
- Enquêter sur un créneau d'activité.
- Enquêter sur un franchiseur, son offre, sa solidité, son dynamisme.
- Rechercher les événements, les salons.

Votre recherche peut se faire :

- Par un « moteur de recherche », tapez « franchise » ou le nom d'un franchiseur. Si vous tapez « franchise », vous verrez que la sélection des franchiseurs apparaissant sur les premières pages varie d'un moteur de recherche à l'autre.
- Pour un « portail » ou un site généraliste consacré partiellement ou totalement à la franchise.
- Par des banques de données.
- Par les sites des magazines spécialisés.
- Par les sites des organismes, associations, fédérations.

Voir en « ANNEXES » de ce livre, la rubrique « SITES INTERNET ».

Certains franchiseurs ont bien compris l'importance d'Internet, d'abord comme outil de communication interne, mais aussi comme vitrine, comme vecteur de ventes directes, voire comme média pour attirer des candidats.

A noter : selon une enquête FRANCHISE MAGAZINE de mars 2000, 120 réseaux sur 400 ont déclaré disposer d'un site pour leur enseigne.

A la question « que présente votre site ? »

86 % ont répondu « les coordonnées de tous les points de vente »,

47 % « les opérations commerciales dans le réseau »,

36 % « tous les produits de la gamme magasin ».

2.1.5. Autres sources d'information

- Bouche à oreille.
- Visite de magasins.
- Lecture de revues et livres.
- Recruteurs professionnels de franchisés.
- Organismes professionnels (FFF).
- Chambres de Commerce ou de Métiers.
- APCE (Agence Pour la Création d'Entreprises)
- ARD (Agence Régionale de Développement).

2.2. Diagnostic de la franchise

Une fois repérées les franchises susceptibles de vous intéresser, comment faire le diagnostic vous permettant d'opérer une sélection ? C'est un aspect décisif de votre démarche.

Nous aborderons ici les actions à mener pour mieux appréhender le système de franchise, en dehors des études (voir : « Bâtir son Business plan », p. 137) et des éléments contractuels (voir : « Le contrat de franchise », p. 182).

2.2.1. La visite de franchisés

Quelle que soit la franchise visée, une visite préalable des franchisés existants et des pilotes du franchiseur est indispensable.

Combien de franchisés ? Le plus grand nombre... certains candidats vont même voir tous les points de vente de la chaîne. Mais, ceci n'est pas possible dans les grands réseaux.

Vous choisirez donc, de préférence :

- les franchisés éventuels proches de votre futur lieu d'exploitation,
- ceux qui se trouvent dans les conditions les plus similaires : même type et importance de ville, même zone de chalandise, même configuration de clientèle,

- les franchisés les plus récents, ainsi que les plus anciens.
Pourquoi les plus récents ? Parce que leur point de vente sera le plus conforme au concept qui vous a été présenté.
Pourquoi les plus anciens ? Pour voir comment le franchiseur et les franchisés font évoluer le concept, si les mises à jour s'effectuent, comment les magasins vieillissent, si les anciens franchisés sont toujours dynamiques et motivés.

Votre analyse se déroule en 3 phases (cas d'une franchise de magasins) :

1. Observer le(s) magasin(s) franchisé(s)

- Comparer le magasin avec le concept type du franchiseur, notamment en termes d'implantation, de look, d'importance.
- Regarder l'état du point de vente, l'animation hors et dans le magasin.

La réalité est-elle conforme à la promesse ? Le franchiseur est-il aussi rigoureux qu'il le dit dans le choix des implantations, dans le contrôle de la tenue du magasin ?

Si vos observations contredisent le concept, vous demanderez alors des explications au franchiseur, sachant que certaines exceptions peuvent être justifiées, même souhaitables. Ainsi, des contraintes d'urbanisme peuvent entraîner de nécessaires adaptations du look extérieur.

Par contre, de mauvaises implantations, et elles sont hélas fréquentes, sont rarement justifiables.

2. Rentrer dans le(s) magasin(s) franchisé(s)

Vous rentrez dans le point de vente et vous vous faites passer pour un client potentiel :

- quel est l'accueil ?
- comment est le personnel ?
- quelle est la qualité du conseil ?
- quel est l'état intérieur du magasin ?
- avez-vous envie d'acheter ?, etc.

3. Interviewer le(s) responsable(s) du(des) magasin(s) franchisé(s)

La troisième étape nécessitera, dans la plupart des cas, l'autorisation préalable du franchiseur : il s'agit de l'interview du responsable, et quand cela est possible, du personnel.

Vous analysez la performance du point de vente et son évolution, vous évaluez l'adhésion du responsable au concept et à l'organisation de la chaîne, vous lui demandez quels sont les services du franchiseur qui lui sont le plus utiles, etc.

L'aspect le plus important de l'analyse est, bien évidemment, de vérifier la performance, la rentabilité, du magasin. Mais, il est également nécessaire d'essayer de comprendre si l'apport du franchiseur est réel, en dehors de l'impact de l'enseigne et/ou de la fourniture des produits.

Enfin, après avoir discuté avec des franchisés, vous pourrez déterminer si vous avez envie de passer de nombreuses années en leur compagnie (réunions, sessions de formation, convention annuelle).

Attention :

Si dans certains réseaux, le silence muré des franchisés est mauvais signe, les louanges unanimes sont également suspectes. Même les franchisés satisfaits ont des critiques à formuler...

Sinon ils ne seraient plus des entrepreneurs indépendants.

Nota :

A ce stade de votre démarche, certains franchiseurs sélectionnent avec soin les adresses qu'ils vous communiquent. Vous préférerez ceux qui vous laissent aller où bon vous semble, tout en vous donnant un document (type « passeport ») vous ouvrant les portes des franchisés.

Dans une franchise comportant un grand nombre de points de vente, vous limiterez votre demande aux magasins de la région qui vous intéresse.

2.2.2. Formation terrain (notamment avant contrat)

En prolongement de l'audit précité, vous serez conduit à faire un stage de formation dans des points de vente (franchisés et/ou unités pilotes). Certains franchiseurs exigent de réaliser cette formation avant la signature du contrat de franchise ; d'autres ne le permettent qu'après.

Pour les franchiseurs, cette formation a pour but de vous enseigner leur savoir-faire, mais également de vérifier si vous avez le bon profil : vous adaptez-vous bien au métier, avez-vous les qualités requises, comment êtes-vous perçu par les autres franchisés, serez-vous un bon manager ?...

Pour vous, c'est l'occasion de découvrir votre futur métier et d'en mesurer l'adéquation par rapport à vos motivations et à vos capacités. Vous en apprenez également plus sur le concept à acheter.

Attention cependant :

- A l'investissement que représente ce stage, non seulement financièrement (la plupart des franchiseurs vous le facturent), mais également en temps passé.
- Aux contreparties exigées par le franchiseur, notamment en termes de non-divulgateion et de non-concurrence... si vous échouez chez un franchiseur, le métier peut vous être définitivement fermé, maintenant que vous êtes dépositaire du grand secret : le savoir-faire du franchiseur.

Le stage n'est à réaliser que dans l'étape définitive de votre audit de la franchise.

2.2.3. Entretien avec votre futur animateur

Ceci est une démarche rarement réalisée, et pourtant elle est essentielle. Elle nécessite l'accord du franchiseur.

Quel est son objet ? Tout au long de la procédure de candidature, vous êtes en contact avec le recruteur de la chaîne, personnage que vous ne reverrez plus une fois installé.

Or, il est, pour vous intéressant de rencontrer votre futur animateur, à double titre :

- C'est avec lui que vous vivrez la franchise et c'est lui qui va transmettre le savoir-faire opérationnel : à vous de juger s'il vous semble avoir les compétences requises et si vous pensez que le « courant va passer ».

- Il peut vous informer avec précision sur le rôle réel de l'animateur, sur la vie du réseau.

Attention : l'animation est la charge la plus lourde du franchiseur, et c'est donc celle qu'il va bien souvent essayer de minimiser, et ceci de plusieurs façons :

- réduction, parfois suppression, du nombre de visites chez les franchisés
- réduction du temps de visite chez le franchisé
- remplacement des visites par des réunions régionales et une « hotline »
- recrutement d'animateurs jeunes et non expérimentés

Faites le calcul suivant : sachant qu'un animateur dispose d'environ 200 jours de travail effectif annuel, dont la moitié en travail de bureau et formation au siège, soit une réserve de 100 jours par an pour le terrain, et qu'il peut raisonnablement visiter 2 franchisés par jour, il peut faire 200 visites par an (chiffre à diminuer des formations et réunions régionales éventuelles). Ce qui vous permet d'évaluer le nombre de visites qu'il vous fera :

Rythme de visite / franchisé / an = 200 / nombre de franchisés par animateur.

$$RVF = 200 / NF$$

Ce nombre de visites est-il satisfaisant au regard de vos besoins et du montant des royalties que vous allez payer ?

2.2.4. Analyse de l'organisation du système de franchise

Le « système de franchise » est l'ensemble du système organisationnel de la franchise : il régit les relations entre :

- les franchisés et le franchiseur,
- les franchisés avec les prestataires spécialisés : approvisionnement, communication, mobilier et matériel, formation, etc.,
- les franchisés entre eux.

Cette organisation vous paraît-elle cohérente et efficace ? Les moyens au service de cette organisation sont-ils suffisants ? Le franchisé peut-il pleinement exercer son rôle de chef d'entreprise ?

En définitive, vous déterminez :

- Si le concept est aussi attractif que vous l'imaginiez.
- S'il semble effectivement performant et rentable.
- Si vivre avec ce groupe de franchisés peut être stimulant ... et donc si c'est un bon investissement.

2.2.5. Reprendre une entreprise franchisée

Il peut arriver que le candidat à la franchise, ou un franchisé existant, saisisse l'opportunité de racheter une entreprise franchisée en exploitation. Ce cas devient fréquent.

Tous les conseils donnés dans ce livre restent valables.

Des compléments sont indispensables :

- Analysez les raisons pour lesquelles le franchisé cède son exploitation : retraite, problème personnel, changement d'activité, reprise d'un autre magasin de la même chaîne, problème d'exploitation, risques pour l'exploitation, désaccord avec le franchiseur
- Essayez de savoir pourquoi les franchisés de la région ne sont pas candidats eux-mêmes au rachat de l'affaire
- Vérifiez si le franchiseur est d'accord pour vous agréer et pour signer un nouveau contrat
- Faites chiffrer les travaux de relookage et d'aménagement exigés par le franchiseur
- Vérifiez les dates d'échéance du bail
- Analysez la rentabilité de l'affaire, ou faites-la analyser par un expert-comptable
- Si l'entreprise à racheter est très performante, évaluez la part due à la personnalité du franchisé, afin de mesurer le risque de non acceptation du nouvel exploitant par la clientèle et le personnel

- Renseignez-vous sur le style de management de votre prédécesseur
- Envisagez le coût de remise à niveau du personnel (à négocier avec votre franchiseur)
- et suivez les conseils donnés aux repreneurs d'affaires dans les ouvrages spécialisés.

2.3. Coûts et rentabilité

Se franchiser, c'est réaliser un investissement et engager des frais dont vous attendez une certaine rentabilité. On ne le répétera jamais assez. Nous déterminerons ci-dessous les éléments qui vous permettront de réaliser l'étude financière (p. 155).

A titre indicatif, certains experts-comptables spécialisés en franchise pratiquent les tarifs suivants :

- Pour un premier diagnostic (forces et faiblesses du contrat, aspect financier et équilibre) : 500 à 750 €
- Pour établir avec vous un plan de développement et calculer les prévisionnels : 500 à 1 200 €
- Pour bâtir votre dossier de financement et vous accompagner chez le banquier : 1 200 à 1 750 €

Soit, pour une prestation complète comprenant la constitution de la structure juridique, un total de 2 300 à 4 000 €.

(Source : Jean-Pierre GOUZY – expert comptable pour FIDUCIAL – décembre 2002)

2.3.1. Avant le démarrage de l'activité

Investissements

Temps passé par le candidat (manque à gagner) et frais depuis la recherche et sélection d'une franchise jusqu'au démarrage de l'activité. Dans certaines franchises, le candidat reçoit une rémunération pendant le stage en magasin.

Droit d'entrée à payer au franchiseur

Voir la page 192.

Le droit d'entrée peut être gratuit... mais plus généralement payant. Il est important de le comparer à celui des autres franchiseurs du même secteur d'activité... à services comparables.

Étude de marché locale (si non comprise dans le droit d'entrée).

Voir page 148.

A partir de 2 300 € pour une boutique de centre-ville jusqu'à 7 600 € (ou plus pour de gros investissements). Cette étude peut, dans certains cas, être partiellement subventionnée par les FRAC (Fonds Régional d'Aide au Conseil). Vous pouvez aussi la réaliser vous-même... si vous avez les compétences requises.

Nota :

L'étude étant déterminante pour le choix de l'emplacement, l'évaluation du potentiel du magasin et l'investissement nécessaire, etc., vous éviterez les solutions par trop « économiques », comme l'utilisation de stagiaires.

Étude financière

Voir la page 155.

Formation initiale (si non comprise) et frais de déplacement et séjour.

Voir page 253.

Pour les artisans, la formation peut être, dans certains cas, partiellement subventionnée par les FAF (Fonds d'Action Formation).

Droit au bail

Voir page 234.

Le droit au bail est souvent le poste d'investissement de très loin le plus important. Sa valeur peut évoluer considérablement selon les villes, la qualité de l'emplacement et la conjoncture économique locale de l'année en cours. Droit au bail et montant de loyer sont généralement inversement proportionnels.

Achat du terrain

Dans certaines franchises, il est nécessaire de faire l'acquisition du terrain, que ce soit directement ou par le biais d'une SCI (cas le plus fréquent).

Le franchisé peut introduire, au niveau de la SCI, des partenaires externes, spécialisés ou non.

Aménagement du terrain

Certains terrains doivent être viabilisés et/ou nivelés.

Construction

A prévoir en cas de création de points de vente.

Pour des magasins existants certains travaux de mise à niveau peuvent être importants : adaptation de la façade, IPN, etc.

Enseigne

L'enseigne peut être fournie gracieusement en dépôt par le franchiseur. Dans la plupart des cas, le franchisé devra financer la ou les enseigne(s), et les supports correspondants.

Matériel et mobilier, agencements, signalétique

Un poste important pour la plupart des franchisés. Bien souvent, il faut compter de 600 à 1 000 € au m².

Le franchisé devra se conformer aux prescriptions du franchiseur.

Honoraires d'architecte

Un poste à surveiller de près, surtout si vous missionnez l'architecte du franchiseur. Comptez, bien souvent, des honoraires représentant 8 à 10 % de l'investissement.

Dans la plupart des cas, le franchiseur impose son architecte. Si vous exigez la participation du vôtre, les honoraires se partagent entre les deux hommes de l'art.

Frais et honoraires de constitution de société

En principe, la constitution d'une société n'est pas très onéreuse, notamment si vous utilisez les services d'un CFE (Centre de Formalité des Entreprises), mais les débordements des prestataires privés sont fréquents si vous n'avez pas négocié avec précision les frais et honoraires.

Publicité de lancement

On peut, ou non, inclure la publicité de lancement dans l'investissement initial.

Pour chaque investissement, il faut prendre en compte à la fois la nature, les modes et délais de paiement, les modes et délais d'amortissement.

Attention : l'« investissement initial » (voir page 147) rendu public par le franchiseur dans ses documents ne comprend généralement pas le coût du droit au bail, et, plus rarement, certains des éléments précités.

Autres grands postes

Constitution des stocks : produits, énergie, fournitures.

Constitution du « fonds de roulement », réserve financière qui vous permettra de faire face aux échéances au cours de l'exercice.

2.3.2. Après le démarrage de l'activité

Pour le détail des postes, se reporter page 155 « étude financière », page 175 « négocier les conditions contractuelles » et page 182 pour le contrat de franchise.

Royalties

En contrepartie de son assistance et du transfert de savoir-faire, le franchiseur vous demande des royalties, très variables d'une chaîne à l'autre.

Le plus courant

5 % HT du CA HT total de l'entreprise, déclaré mensuellement sur un document type remis par le franchiseur, avec copie de l'état de TVA, réglé comptant par chèque.

Nota : les franchises sans royalties.

Certains franchiseurs ne prennent pas de royalties... elles sont en fait prélevées à la source sur la marge des produits et services.

Vérifiez donc, quand cela est possible, votre marge de franchisé et comparez-la avec celles de commerçants indépendants de la même activité bénéficiant des services d'une centrale d'achats.

Participation publicitaire

La publicité nationale est financée par les franchisés souvent de la même manière que les royalties, mais à un taux moindre : plus proche de 1 à 3 %.

A cela, il faut ajouter un pourcentage souvent équivalent de publicité régionale/locale réalisée directement par le franchisé.

Faire préciser :

- Ce qui est compris ou non dans le budget de publicité, par exemple pour la PLV (Publicité sur le Lieu de Vente), les modes d'emploi et catalogues,
- Les quotas éventuels de PLV à acheter annuellement.

Formation

Le franchisé s'engage à souscrire annuellement à des programmes de formation dispensés par le franchiseur (ou ses sous-traitants), pour lui-même, mais également pour son personnel.

Elle se déroule de préférence dans le centre de formation du franchiseur.

Généralement, cette formation, et tous les frais liés (hébergement, déplacement), sont à la charge du franchisé.

Bien qu'onéreuse, elle fait totalement partie intégrante du système de franchise et se révèle indispensable (et souhaitable).

Coût de la centrale

Le coût de la centrale (de référencement, d'achat, de services...) peut être apparent ou inclus dans le prix des produits.

Les modes financiers varient d'un chaîne à l'autre :

- gratuité (apparente) des services ou pourcentage prélevé sur les achats,
- reversement aux franchisés ou non, partiellement ou totalement des ristournes versées par les fournisseurs.

Les aides et budgets publicitaires et/ou promotionnels versés par les fournisseurs au franchiseur sont normalement réemployés dans la publicité de la chaîne.

Charges basiques

Les postes de charge les plus importants dans une entreprise sont généralement :

- les achats,
- les frais de personnel.

Dans une entreprise franchisée en démarrage d'activité, il convient de rajouter les charges financières, qui peuvent être lourdes :

- charges de remboursement d'emprunts,
- charges de trésorerie d'exploitation.

2.3.3. La rémunération du franchisé

Beaucoup de franchiseurs n'incluent pas la rémunération du franchisé dans les comptes d'exploitation type... par pudeur, sans doute, ou pour ne pas être soupçonnés d'immixtion dans la gestion d'une entreprise indépendante. Libre au franchisé de se rémunérer grassement ou de faire des sacrifices (notamment pour aider au démarrage de son activité).

Certains spécialistes annoncent une rémunération moyenne nette annuelle du franchisé à 36 000 €... s'agit-il de la rémunération effective ou du résultat avant rémunération du franchisé et avant certaines charges financières ?

Toute comparaison, secret commercial oblige, reste délicate. Néanmoins, d'après les enquêtes menées par FRANCHISE MAGAZINE, les revenus moyens des franchisés et des indépendants seraient à peu près identiques, c'est-à-dire situés dans une fourchette comprise entre 1 500 et 4 600 € nets par mois avant impôts (résultat inclus pour les sociétés). Une différence cependant, et de taille... la variation entre les plus bas et les plus hauts revenus serait en franchise de 1 à 3, en isolé

de 1 à 10. Il y aurait, chez les indépendants en solo, peut-être plus de très gros salaires, mais aussi plus de revenus en dessous du SMIC !

La rémunération doit s'apprécier en fonction de responsabilités similaires dans des entreprises similaires à des stades d'avancement similaires.

Témoignage N° 7

- **Laurent et Véronique BUREAU, franchisés LA MIE CÂLINE à Limoges :
entre 76 000 et 107 000 € par an pour deux**

(Enquête Emmanuelle CHAUDIEU, FRANCHISE MAGAZINE n° 158, juin-juillet 2000)

L'investissement initial a été de 200 000 € (dont 91 500 € de matériel et autant d'agencement). Mais les chiffres d'affaires se sont révélés à la hauteur et en constante progression : 550 000 € en 1997, 625 000 € en 1998 et 686 000 € en 1999. Côté charges, un loyer de 3 350 € par mois (immeuble de 4 étages), des redevances qui s'élèvent à 5 % du CA HT plus 2 % pour la publicité, et des remboursements d'emprunt de 1 065 € par mois, (76 225 € d'apport).

Au final, les résultats (nets après impôts) ont été bons : 30 200 € la première année, 43 750 € la seconde et 48 000 € la troisième. Ce qui, avec les salaires, a porté les revenus du couple à un niveau compris entre 76 000 et 107 000 € annuels.

« Une affaire clairement rentable financièrement » pour Laurent BUREAU. Même si – le magasin étant ouvert 7 jours sur 7 – cela se traduit par des semaines de 50 heures. ○

Témoignage N° 8

- **Éliane MAURICI, franchisee LA COMPAGNIE DES PETITS, à Grenoble :
38 000 € de salaire net + 45 000 € de dividendes en 1999**

(Enquête Laure GUISERIX, FRANCHISE MAGAZINE n° 158, juin-juillet 2000)

C'est avec un apport personnel de 45 750 € qu'Éliane s'est lancée, à 27 ans, en empruntant 168 000 € pour financer l'ouverture d'une boutique de 84 m² à l'enseigne LA COMPAGNIE DES PETITS dans un centre commercial de Grenoble.

Dès la première année en 1997, les objectifs définis avec le franchiseur ont été dépassés. Le magasin a réalisé 533 600 € de CA (pour un prévisionnel de 335 400 €). Puis 686 000 € en 1998 et 655 500 € en 1999.

Côté charges, le loyer représente 7 % du CA HT et les redevances franchise 5 %, publicité comprise (en hausse depuis).

Témoignage N° 8 (suite)

— .../...

Les résultats ont donc été bons. 68 600 € en 1997, 53 350 € en 1998, 45 700 € en 1999.

Un salaire de 2 285 € nets par mois en 1998 puis de 3 360 € nets en 1999 est venu s'ajouter aux dividendes pour des semaines de travail comprises entre 30 et 45 heures. ○

Exemple chiffré N° 1

Coûts et rentabilité de la franchise MIDAS

(Source MIDAS, décembre 2002)

- Investissement total de 180 000 à 300 000 € selon les villes (travaux, outillage, matériel)
Financement par apport personnel à ± 30 %.
- Droit d'entrée : 19 818 €
- CA prévisionnel : 300 000 à 760 000 € HT par an
- Redevances franchiseur :
 - Royalties : 5 % du CA HT
 - Publicité : 5 % du CA HT
- Résultat moyen avant IS et rémunération du franchisé : 13 %
- Rémunération du franchisé : variable...

Nota : lors des réunions d'information il est précisé que l'investissement moyen « clés en main » est de 265 000 € (sauf pas-de-porte et stocks).

Combien gagnent les franchisés ?

(Extraits de l'enquête FRANCHISE MAGAZINE, mai 2002)

Résultats des unités franchisées après trois ans d'activité minimum						
Enseignes	CA HT en €			Résultat en % du CA HT ¹		
	Moyen	Plus haut	Plus bas	Moyen	Plus haut	Plus bas
8 A HUIT Superette	915 000	1 982 000	457 000	3		
LA MIE CÂLINE Pain et viennoise- rie	651 000	1 058 000	301 000	8,8	19,1	3,4
JEFF DE BRUGES Chocolats	230 000	518 000	120 000	13,50	17	7
JACADI Prêt à porter	450 000	2 200 000	150 000	8	15	4
SAINT KARL Coiffure	230 000	440 000	120 000	10	18	
NOCIBE Parfumerie	1 150 000	2 750 000	600 000	9		
CUISINES PLUS Ameublement	1 830 000	3 000 000	1 100 000	6	12	2
LA FOIR'FOUILLE Solderie	1 600 000	4 500 000	1 000 000	7,5	15	
L'ESPACE ENCHANTÉ Jardinage	1 664 000	4 697 000	291 191	4,3	9,5	- 1,19
KODAK EXPRESS Photo	381 120	914 220	228 673	25	28	23
5 À SEC Pressing	200 000	600 000	100 000	20	30	5
LAFORÊT Immobilier	305 000	1 100 000	215 000	16	30	8
FEU VERT Centres auto	1 830 000	4 500 000	760 000	3	11	

1. Résultat d'exploitation avant impôts et frais financiers.

2.4. Atouts marketing de la franchise

La franchise, nous l'avons vu précédemment, permet de bénéficier d'un certain nombre de « leviers marketing ». Le candidat en fera donc l'analyse.

2.4.1. Le positionnement

Un des aspects majeurs de la franchise étant l'**originalité du concept**, le franchisé devrait donc bénéficier d'un « positionnement » lui permettant de se démarquer efficacement de la concurrence.

Ce positionnement peut revêtir de multiples formes, allant d'une simple différenciation d'enseigne à un concept totalement innovant.

Attention : Le fait d'être totalement original n'est pas forcément un atout, il peut même constituer un handicap si le concept est trop novateur par rapport au marché. *A contrario*, certains concepts, dont l'originalité repose uniquement sur l'assortiment, peuvent être très performants.

Il convient d'analyser les éléments de différenciation par rapport à des entrepreneurs indépendants et d'autres franchises ou associations.

Et de se poser les questions :

- Puis-je obtenir un positionnement similaire par d'autres moyens et/ou à meilleur coût ?
- A quand remonte la création de ce concept, quand a-t-il été actualisé pour la dernière fois ?
- Quelle est la pérennité du concept ?

2.4.2. La marque

Marque et enseigne sont les grands leviers de la franchise, elles contribuent à la création de trafic et au développement du panier moyen.

Plus la marque est connue, plus la franchise risque d'être onéreuse. Si vous démarrez avec une marque inconnue dans votre zone de chalandise, il convient d'analyser sa potentialité de développement.

Pour une marque étrangère, évaluer sa capacité de compréhension, et même de prononciation par vos clients, ce qu'elle évoque pour eux spontanément.

Il est important d'analyser la part de notoriété que vous pouvez « récupérer » ; elle peut être variable en fonction de l'exclusivité détenue : **exclusivité totale, ou simple exclusivité d'enseigne pour des marques multi-créneaux de distribution.**

VPC (Vente par Correspondance)

La distribution d'une marque en VPC peut être un atout pour votre magasin, qui pourra espérer récupérer une partie de cette clientèle... à condition que les politiques commerciales des deux réseaux ne soient pas antinomiques, avec par exemple des politiques promotionnelles trop concurrentielles, comme cela s'est déjà vu dans le passé.

Site Internet

Il faut distinguer : sites vitrines – sites marchands.

Les sites vitrines font la promotion de la marque, de l'enseigne, des produits, et parfois donnent les coordonnées des distributeurs. Ces sites vitrines se généralisent chez les franchiseurs. Le franchisé peut, sous certaines conditions, réaliser son propre site, en liaison ou non avec celui du franchiseur. C'est un très bel outil de communication, mais qui demande une mise à jour permanente.

Les sites marchands font de la vente en ligne, ils sont à considérer comme un circuit de distribution et posent les mêmes problèmes que la VPC sur la coordination des politiques commerciales, le rôle du franchisé et sa rémunération éventuelle. Créer un site marchand est un investissement lourd réservé à de grosses sociétés.

Discounteurs

Par contre, si la marque est présente dans des magasins de type discount, vous risquez de connaître des difficultés, notamment au niveau du positionnement prix. L'expérience l'a démontré.

2.4.3. L'identité visuelle

Un des atouts du système franchise, pour les franchisés, est l'identité visuelle :

- Cette identité est forte et facilite la reconnaissance du consommateur.
- Cette identité est généralement adaptée à son époque, conçue par des designers et régulièrement actualisée. Elle est attractive.
- Dans les grands réseaux, grâce aux fabrications en séries, la production peut se faire à des coûts compétitifs.

Les éléments de l'identité visuelle sont multiples :

- Marque et enseigne.
- Architecture.
- Mobilier.
- Éléments d'identification : papier à lettres, cartes de visite, documents de gestion, signalétique, décoration de véhicules, habillement (ex. : les fameuses vestes jaune/orange de CENTURY 21), etc.
- Éléments de communication (publicité, promotion).

Pour profiter pleinement du « levier » identification visuelle, le franchisé devra, par contre, l'actualiser régulièrement : tous les 5 ou 10 ans environ, selon le type d'élément. On considère qu'un magasin et son mobilier doivent être complètement refaits ou réadaptés tous les 7 à 10 ans.

L'identité visuelle a ses limites : l'architecture des magasins doit, souvent, s'adapter aux contraintes locales des Monuments Historiques, afin de bien s'intégrer dans l'environnement.

Cette adaptation présente un avantage pour la Ville et les consommateurs : elle évite la banalisation des centres villes... qui devenait inquiétante dans les premières années de la franchise.

2.4.4. L'assortiment

En matière d'approvisionnement, le franchisé bénéficie des services de la centrale du franchiseur :

- Détermination de l'assortiment.
- Détermination des critères qualitatifs et leur contrôle.
- Recherche et sélection des fournisseurs.
- Négociations nationales.
- Plans d'implantation.
- Plans de promotion/animation.

Le franchisé est ainsi allégé d'un travail considérable et bénéficie de négociations réalisées en fonction d'un potentiel de ventes globalisant de nombreux points de vente.

Certains franchisés n'apprécient pas ce service, qui les prive d'une fonction agréable (visite des fournisseurs) et, selon eux, leur enlève leur liberté. Mais, ces nostalgiques de l'indépendance à tout prix et des *petits matins à Rungis* retardent d'une époque...

Rien ne les empêche de participer, au sein des commissions *ad hoc*, à la sélection des fournisseurs. Par ailleurs, dans presque tous les réseaux, une certaine autonomie est laissée aux franchisés, notamment pour des approvisionnements locaux (surtout en produits périssables).

D'autres critiques sont plus justifiées :

- Les marges de fonctionnement de certaines centrales sont prohibitives.
- Certains franchiseurs ne répercutent pas aux franchisés les ristournes des fournisseurs.
- Certains plans d'approvisionnement ne tiennent pas compte d'habitudes de consommation locales spécifiques.
- Certains plans d'approvisionnement sont trop rigides.
- Les ruptures d'approvisionnement font perdre du chiffre d'affaires.

Une controverse fréquente concerne le positionnement prix des produits : certains franchisés estiment ne pas avoir les moyens de lutter contre la concurrence des produits bon marché et perdre ainsi une part

importante de clientèle. Ce problème, quand il existe, doit être discuté entre franchisés et franchiseur.

En matière d'approvisionnement, le franchiseur, selon les produits joue un des rôles suivants :

- grossiste,
- centrale d'achats,
- plate-forme de distribution,
- centrale de référencement.

La politique est à adapter au type de produit.

Le franchiseur peut approvisionner la matière première, qui sera transformée par le franchisé, ou le produit (ou service) prêt à la vente.

2.4.5. La communication

Le premier apport d'un réseau de franchise en matière de communication est la publicité nationale de marque et/ou d'enseigne. Le franchisé bénéficie de ses retombées bien au-delà de sa propre participation financière.

Que ce soit pour la publicité nationale, régionale ou locale, quels que soient les médias (TV, radio, affichage, presse, Internet, marketing direct, relations publiques, sponsoring, etc.) ou les supports (affiches, messages radio, tracts et dépliants, catalogues, E-Mails, etc.), le franchisé bénéficie des économies d'échelle et de la qualité de communication du réseau.

La communication par e-mails a l'avantage d'être très économique et donc à la portée de tout franchisé.

Encore faut-il :

- disposer d'un fichier clients/prospects, ou le créer,
- envoyer des messages attractifs, qui respectent les lois de la bonne communication et soient légers en Ko (Kg Octets),
- ne pas oublier qu'elle cible une clientèle limitée (tous vos clients ne sont pas encore équipés), mais cela est vrai d'autres médias.

Le franchiseur peut vous proposer des modèles de messages et une assistance à la gestion de cette communication (ils sont encore peu nombreux à le faire).

Le candidat à la franchise s'intéressera donc :

- au contenu de cette communication et au message véhiculé,
- au budget national,
- aux programmes régionaux et locaux,
- aux documents types qui sont fournis,
- aux catalogues,
- à l'effort financier demandé aux franchisés,
- au rôle des franchisés dans le programme de communication, ex. : modalités de participation à une commission *ad hoc*.

2.4.6. La méthode de vente

Le franchisé bénéficie de **méthodes de vente** éprouvées, auxquelles on le forme. C'est un atout considérable, notamment dans les franchises de service, comme l'immobilier.

A condition, bien entendu, de faire l'effort financier de formation nécessaire, tant pour lui-même que pour son personnel.

Beaucoup de franchisés ont échoué pour avoir voulu économiser sur le poste formation.

Dans certaines franchises, le franchiseur apporte également un **fichier** de clients potentiels. Ceci mérite une analyse approfondie, beaucoup d'abus ayant été commis en la matière, où des franchiseurs peu scrupuleux vendaient un fichier national peu ou pas exploitable localement.

Certains franchiseurs proposent également de gérer les fichiers clients des franchisés, afin de leur permettre de réaliser des mailings à des conditions économiquement favorables. Nombre de franchisés y sont réticents, ayant peur que le franchiseur ne récupère, à son compte, cette clientèle. Mais, dans la plupart des cas, cette crainte n'est pas justifiée.

2.4.7. La gestion

Il est bien entendu que le franchiseur ne s'imisce pas dans la gestion de son franchisé, entrepreneur indépendant.

Par contre, le franchiseur a une double responsabilité :

- Un devoir d'assistance et de conseil.
- Un devoir de contrôle des performances de ses franchisés.

a) Assistance et conseil

L'aide apportée par le franchiseur revêt de multiples formes :

- Établissement de ratios types permettant au franchisé de suivre son activité.
- Comparaisons de performances entre franchisés, permettant à ceux-ci de se situer par rapport à des entreprises similaires.

Ceci est très utile au franchisé ; en effet comment pourrait-il juger de l'adéquation de son panier moyen, de sa fréquentation, de ses marges, de ses ventes par famille de produits, sans le comparatif avec des ratios types ou avec ceux d'autres magasins ?

- Conseils donnés au franchisé en cas de sous-performance ou de difficultés de ce dernier.

Ces conseils peuvent être fournis à la demande du franchisé ou à l'initiative du franchiseur, lors de visites ou réunions (service gratuit), ou à la demande (service généralement payant).

- Préconisation et/ou fourniture de matériels et de logiciels de gestion. L'acquisition de logiciels bien adaptés à l'activité considérée est très onéreuse. Dans le cadre d'une franchise, vous pouvez bénéficier, à des prix relativement faibles, d'un logiciel spécifique.

De même, il sera souvent utile de pouvoir échanger des données informatisées avec le fournisseur : pour les comparatifs de ratios de gestion, pour la mise à jour de tarifs, pour l'élaboration et la passation de commandes.

Cette assistance est transmise, selon les cas, lors de visites chez les franchisés, dans les réunions régionales, lors de formations, par le réseau Intranet.

b) Contrôle

Le franchiseur a le droit, et même le devoir, de contrôler ses franchisés. A plusieurs niveaux :

- Contrôle de l'identité visuelle
Le franchiseur vérifie que le franchisé respecte l'identité visuelle de la chaîne, notamment dans sa communication.
- Contrôle du concept et du système de franchise
Le franchiseur s'assure que le franchisé se conforme à la franchise, en tout point, y compris l'assortiment, l'argumentaire de vente, la formation du personnel, les relations avec les fournisseurs et les autres franchisés, etc.
Ceci va de pair avec le contrôle du respect du contrat de franchise.
- Contrôle des déclarations des franchisés
Le franchiseur peut effectuer tous contrôles dans l'entreprise, notamment au niveau de la comptabilité, pour s'assurer de la véracité des déclarations des franchisés.

Ces contrôles sont assez souvent mal vécus par les franchisés, qui y voient une intrusion dans leur gestion. Cela fait pourtant partie du système de franchise et les modalités en sont précisées dans le contrat. Il est même dans l'intérêt du franchisé que ces contrôles soient effectués, c'est une garantie de viabilité du réseau, et que les mauvais franchisés, maillons faibles de la chaîne, puissent être éliminés. Les franchiseurs ne pratiquant pas de visite périodique chez les franchisés peuvent mettre en danger l'ensemble du réseau.

Témoignage N° 9



Un candidat

« Il y a quelques années, candidat à la franchise d'une chaîne très connue, et plusieurs fois primée, j'avais interrogé le franchiseur sur les raisons de son inaction par rapport à un franchisé qui ne jouait pas le jeu et avait des problèmes financiers. Le franchiseur ne voulait pas intervenir de peur de perdre ce franchisé. J'ai donc retiré ma candidature, expliquant, par écrit, que, dans ces conditions, je ne croyais pas à l'avenir du réseau.

Cette franchise fit faillite dans les cinq ans ».



Témoignage N° 10

○ **Les atouts de la franchise FEU VERT** (Dossier Presse, Mars 2000)

Premier réseau de son secteur en France avec 245 unités, dont 167 en franchise, première enseigne de centre auto avec 38 % de notoriété spontanée et des investissements publicitaires qui s'élèvent à 23 M€ par an, la franchise FEU VERT propose à ses futurs franchisés l'accès à une chaîne de compétences : une centrale forte (170 personnes participent quotidiennement à la mise en œuvre de la logistique), un service collection, une plate-forme exclusive (12 000 m², 280 fournisseurs, 5 000 références, 70 personnes et un système informatique de pointe assurent deux livraisons hebdomadaires sous 48 h).

Notre valeur forte en tant que franchiseur est l'échange permanent avec nos franchisés : un service réseau de 25 personnes pour transmettre le savoir-faire de la centrale sur le terrain, des pôles de réflexion, le magazine « contact », etc. ○

Témoignage N° 11

○ **Les avantages de la franchise LAFORÊT IMMOBILIER**
(Dossier Presse, Mars 2000)

1. La puissance du groupe européen dans les métiers de l'immobilier.
 2. Un concept d'agences multi-produits.
 3. Une synergie de groupe unique.
 4. Une vision multimédia des métiers de l'immobilier.
 5. La formation assurée par LAFORÊT IMMOBILIER permet à ses partenaires d'acquérir un savoir-faire et les connaissances indispensables à la gestion d'une agence immobilière performante : augmentation du CA, recommandations réseau, dépassement des agences concurrentes, leadership dans la région d'implantation. ○
-

Grille de sélection entre plusieurs propositions de franchise
(pour un même secteur d'activité)

	X	Y
Concept		
Originalité et pertinence du concept		
Notoriété de l'enseigne		
Innovation		
Réseau		
Nombre de franchisés		
Créations sur année précédente		
Départs sur année précédente		
Ambiance du réseau		
Relations entre les franchisés		
Franchiseur		
Année de création		
Propriétaire du concept ou master-franchisé		
Nombre d'unités possédées en propre		
Résultats financiers		
Importance du personnel		
Personnalité du franchiseur		
Document d'information précontractuel		
Investissement annuel en communication		
Site Web		
Point de vente		
Potentiel en Chiffre d'Affaires		
Zone de chalandise couverte		
Rentabilité sur les 3 à 5 premières années		.../...

.../...		
Look (aspects intérieur et extérieur)		
Qualité et coût d'emplacement requis		
Surfaces (vitrine, exposition/vente, réserves)		
Importance et qualification du personnel		
Importance du stock		
Services du franchiseur		
Aides et formation à l'implantation		
Aides et formation après ouverture		
Nombre de franchisés pour un animateur		
Services de la Centrale		
Communication, publicité nationale		
Intranet		
Relations contractuelles		
Équilibre du contrat		
Rôle des franchisés, responsabilités		
Exclusivités accordées		
Pourcentage des achats obligatoires à la centrale		
Non-concurrence pendant et après le contrat		
Durée du contrat		
Fin du contrat et renouvellement		
Coûts et rentabilité		
Investissement total		
Apport personnel nécessaire		
Délai de retour sur investissement		
Coup de cœur		
Je suis séduit par...		

**GILLES THIRIEZ ET
JEAN-PIERRE PAMIER**

GUIDE PRATIQUE DE LA FRANCHISE

Quatrième édition

© Éditions d'Organisation, 1996, 1998, 2001, 2003

ISBN : 2-7081-2877-9

Éditions
—○—
d'Organisation





TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
--------------------	---

Chapitre I

CONNAÎTRE LA FRANCHISE

1. À qui s'adresse la franchise ?	3
1.1. Définition de la franchise	3
1.2. Faut-il se franchiser ?	13
1.2.1. <i>Pourquoi s'associer</i>	14
1.2.2. <i>Pourquoi se franchiser</i>	16
1.3. Qui sont les franchisés ?	20
1.3.1. <i>Professionnels</i>	20
1.3.2. <i>Non-professionnels</i>	21
2. Différentes formes d'associations et de franchises	24
2.1. Les formules d'association	24
2.1.1. <i>Coopératives : de plus en plus structurées</i>	27
2.1.2. <i>Chaînes volontaires : toujours plus de services aux affiliés</i>	33
2.1.3. <i>Concession : une formule proche de la franchise</i>	35
2.1.4. <i>Le cas du succursalisme</i>	37
2.2. Différentes catégories de franchises	38
2.2.1. <i>Différenciation par secteur</i>	38
2.2.2. <i>Différenciation par niveau d'intégration</i>	42
3. Caractéristiques de la franchise en France	49
3.1. Évolution de la franchise	49
3.1.1. <i>Années 1970 : l'envol</i>	49
3.1.2. <i>Années 1980 : l'explosion</i>	50
3.1.3. <i>Années 1990 : décrue, puis remontée</i>	52

3.2.	La franchise par secteur d'activité	56
3.2.1.	<i>Un poids économique encore faible</i>	56
3.2.2.	<i>La distribution prépondérante</i>	56
3.3.	Les problèmes rencontrés	58
3.3.1.	<i>Erreurs de jeunesse</i>	58
3.3.2.	<i>Les problèmes de la maturité</i>	60
3.3.3.	<i>Les difficultés de la crise de 1993</i>	62
3.3.4.	<i>Les écueils de la fin des années 1990</i>	64
3.4.	L'avenir de la franchise	67
3.4.1.	<i>Quelle importance économique demain ?</i>	67
3.4.2.	<i>Évolution de la formule ?</i>	68
3.4.3.	<i>Pas de nouvelle loi à l'horizon</i>	71
4.	Fondements juridiques de la franchise	73
4.1.	Le cadre général	73
4.1.1.	<i>La franchise ne fait pas l'objet d'une loi spécifique en France</i>	73
4.1.2.	<i>Le rôle de la déontologie</i>	75
4.1.3.	<i>Droit pénal et Droit civil</i>	76
4.2.	Le droit européen	77
4.2.1.	<i>L'arrêt du 28 janvier 1986 ou arrêt « Pronuptia »</i> ...	77
4.2.2.	<i>Le Règlement d'Exemption du 30 novembre 1988</i>	78
4.2.3.	<i>Le nouveau Règlement Européen du 22 décembre 1999</i>	80
4.3.	Le droit français	85
4.3.1.	<i>Droit de la concurrence</i>	85
4.3.2.	<i>Droit des affaires</i>	88
4.3.3.	<i>Loi Doubin</i>	91

Chapitre 2

LE PARCOURS DU CANDIDAT

1.	Préparer son projet	97
1.1.	Autodiagnostic	98
1.1.1.	<i>Qualités requises</i>	98
1.1.2.	<i>Défauts acceptables</i>	98
1.1.3.	<i>L'environnement familial</i>	99
1.1.4.	<i>L'expérience professionnelle</i>	99
1.2.	Objectifs professionnels	100
1.3.	Goût du métier	100
1.4.	Moyens disponibles	101
1.4.1.	<i>Moyens financiers</i>	101

Table des matières

1.4.2. Moyens matériels	103
1.4.3. Moyens humains	103
1.5. Statut du créateur	103
1.6. Hiérarchisation des critères	104
2. Choisir une franchise	105
2.1. Trouver des franchises	105
2.1.1. <i>Le salon de la franchise</i>	105
2.1.2. <i>Les forums de la franchise</i>	107
2.1.3. <i>Les annuaires</i>	107
2.1.4. <i>Internet</i>	110
2.1.5. <i>Autres sources d'information</i>	111
2.2. Diagnostic de la franchise	111
2.2.1. <i>La visite de franchisés</i>	111
2.2.2. <i>Formation terrain (notamment avant contrat)</i>	113
2.2.3. <i>Entretiens avec votre futur animateur</i>	114
2.2.4. <i>Analyse de l'organisation du système de franchise</i>	115
2.2.5. <i>Reprendre une entreprise franchisée</i>	116
2.3. Coûts et rentabilité	117
2.3.1. <i>Avant le démarrage de l'activité</i>	117
2.3.2. <i>Après le démarrage de l'activité</i>	120
2.3.3. <i>La rémunération du franchisé</i>	122
2.4. Atouts marketing de la franchise	126
2.4.1. <i>Le positionnement</i>	126
2.4.2. <i>La marque</i>	126
2.4.3. <i>L'identité visuelle</i>	128
2.4.4. <i>L'assortiment</i>	129
2.4.5. <i>La communication</i>	130
2.4.6. <i>La méthode de vente</i>	131
2.4.7. <i>La gestion</i>	132
3. Bâtir son business plan	137
3.1. Les informations à obtenir avant de se lancer	137
3.2. L'étude du franchiseur	140
3.2.1. <i>Le « document Doubin »</i>	140
3.2.2. <i>Performance du « concept »</i>	142
3.2.3. <i>Marque et notoriété de l'enseigne</i>	143
3.2.4. <i>Identité et personnalité du franchiseur</i>	144
3.2.5. <i>Les comptes du franchiseur</i>	145
3.2.6. <i>Les chiffres et l'histoire du réseau</i>	146
3.2.7. <i>Le montant des dépenses initiales</i>	147
3.3. L'étude de votre marché	148
3.3.1. <i>Qui doit réaliser cette étude ?</i>	148

3.3.2.	<i>Le contenu de cette étude</i>	150
3.3.3.	<i>Faire réaliser une étude d'implantation</i>	152
3.4.	<i>Votre étude financière</i>	155
3.4.1.	<i>Budgets prévisionnels : les points clés à surveiller</i>	157
3.4.2.	<i>Prévoir vos besoins et vos ressources</i>	161
3.4.3.	<i>La question du « retour sur investissement »</i>	162
4.	Négocier avec le franchiseur	166
4.1.	Les étapes de la négociation	166
4.1.1.	<i>Préparation</i>	166
4.1.2.	<i>Premières formalités et présélection</i>	167
4.1.3.	<i>« Découverte »</i>	168
4.1.4.	<i>Études et enquêtes</i>	170
4.1.5.	<i>Conclusion de la négociation</i>	170
4.2.	Les attentes du franchiseur	171
4.3.	Valoriser son projet	174
4.4.	Négocier les conditions contractuelles	175
4.4.1.	<i>Le cas des exploitants en exercice</i>	175
4.4.2.	<i>Le cas des franchises en démarrage</i>	176
4.4.3.	<i>Dans tous les autres cas</i>	177
4.5.	Informations demandées par le franchiseur	179
5.	Le contrat de franchise	182
5.1.	Peut-on négocier le contrat de franchise ?	182
5.1.1.	<i>En théorie... non</i>	182
5.1.2.	<i>Dans la pratique... oui dans certains cas</i> <i>(voir chapitre précédent)</i>	182
5.2.	Que doit contenir un contrat de franchise ?	183
5.2.1.	<i>Contrat type ?</i>	184
5.2.2.	<i>« Lourd ou léger » ?</i>	184
5.3.	Présentation des signataires	185
5.3.1.	<i>Un contrat intuitu personæ</i>	185
5.3.2.	<i>Deux entreprises juridiquement indépendantes</i>	186
5.4.	Droits et obligations réciproques	186
5.4.1.	<i>Utilisation de la marque et de l'enseigne</i>	187
5.4.2.	<i>Transmission du savoir-faire</i>	188
5.5.	Les conditions financières	191
5.5.1.	<i>Investissement initial</i>	191
5.5.2.	<i>Droit d'entrée</i>	192
5.5.3.	<i>Redevances (royalties)</i>	195
5.5.4.	<i>Redevances publicitaires</i>	196
5.6.	Les autres clauses à surveiller	196
5.6.1.	<i>L'exclusivité territoriale</i>	196

Table des matières

5.6.2. <i>Exclusivité d'enseigne, exclusivité de produits</i>	198
5.6.3. <i>Exclusivité d'approvisionnement</i>	199
5.6.4. <i>Autres clauses liées à l'approvisionnement</i>	201
5.6.5. <i>La question du prix</i>	203
5.6.6. <i>La fin du contrat</i>	204
6. Négocier avec le banquier	205
6.1. Ce que les banquiers pensent de la franchise	205
6.1.1. <i>Un regard plutôt favorable</i>	206
6.1.2. <i>Différences d'appréciation</i>	206
6.1.3. <i>L'opinion du « terrain »</i>	207
6.2. Les attentes des banquiers	208
6.2.1. <i>A l'égard des franchiseurs</i>	208
6.2.2. <i>A l'égard des franchisés</i>	210
6.3. Valoriser son projet	212
6.3.1. <i>Présenter un bon dossier</i>	213
6.3.2. <i>Réussir son entretien</i>	217
6.4. Négocier les conditions	217
6.4.1. <i>Types d'investissement</i>	217
6.4.2. <i>Types de prêts</i>	218
6.4.3. <i>Durée des prêts</i>	218
6.4.4. <i>Quotités</i>	219
6.4.5. <i>Les taux</i>	221
6.4.6. <i>Les garanties</i>	221
7. Négocier le bail	223
7.1. Sélection de l'emplacement	223
7.1.1. <i>La localisation</i>	223
7.1.2. <i>Le potentiel global</i>	225
7.1.3. <i>Les contraintes restrictives</i>	226
7.1.4. <i>Le potentiel affiné</i>	226
7.1.5. <i>Les caractéristiques requises</i>	227
7.2. Comment trouver votre local ?	228
7.3. Les questions d'évaluation	230
7.3.1. <i>Reprendre une unité franchisée</i>	230
7.3.2. <i>Reprendre un fonds de commerce</i>	232
7.3.3. <i>Payer un « pas-de-porte »</i>	233
7.3.4. <i>Acquérir un droit au bail</i>	234
7.3.5. <i>Dans tous les cas</i>	236
7.4. Le bail	237
7.4.1. <i>Quelques principes généraux</i>	237
7.4.2. <i>Franchise et « propriété commerciale »</i>	239
7.4.3. <i>Ce que vous pouvez négocier</i>	240

Chapitre 3

LA VIE DU FRANCHISÉ

1. La vie de votre entreprise	243
1.1. Création de l'entreprise	243
1.2. Lancement de l'entreprise	244
1.3. Développement de l'entreprise	246
1.3.1. <i>Le tableau de bord</i>	246
1.3.2. <i>La maîtrise de la croissance</i>	248
1.3.3. <i>La croissance externe</i>	249
1.4. Le franchisé et son personnel	250
2. La vie du réseau	252
2.1. Formation	252
2.1.1. <i>La formation initiale</i>	253
2.1.2. <i>La formation de recyclage</i>	254
2.1.3. <i>Supports de formation : les Manuels Opératoires</i> ...	257
2.2. Assistance du franchiseur	263
2.2.1. <i>Préambule</i>	263
2.2.2. <i>Assistance à la création</i>	263
2.2.3. <i>Assistance au développement</i>	266
2.3. Centrale de services	269
2.3.1. <i>Centrale d'approvisionnement</i>	269
2.3.2. <i>Centrale de marketing</i>	270
2.4. Échanges entre franchisés	270
2.5. Réunions	271
2.5.1. <i>Réunions régionales</i>	271
2.5.2. <i>Convention nationale (ou internationale)</i>	272
2.6. Commissions	273
2.7. Publicité (communication)	273
2.7.1. <i>Publicité nationale</i>	274
2.7.2. <i>Publicité régionale</i>	275
2.7.3. <i>Publicité locale</i>	275
2.8. Concurrence interne... Internet	276
2.9. Conseil consultatif	277
3. La vie du contrat	278
3.1. Durée du contrat	279
3.2. Ruptures	280
3.2.1. <i>A l'initiative du franchisé</i>	280
3.2.2. <i>A l'initiative du franchiseur</i>	282
3.2.3. <i>En cas de cession de l'entreprise du franchiseur</i> ...	284
3.2.4. <i>En cas de dépôt de bilan</i>	286

Table des matières

3.3. Mutation, succession, cession de l'entreprise franchisée ...	289
3.3.1. <i>Mutation</i>	289
3.3.2. <i>Succession</i>	289
3.3.3. <i>Cession</i>	290
3.4. Renouvellement	291
3.4.1. <i>Par tacite reconduction</i>	292
3.4.2. <i>Avec renégociation</i>	292
3.4.3. <i>Non-renouvellement</i>	294
3.5. Non-concurrence, non-affiliation	294
3.5.1. <i>Clause de non-concurrence</i>	295
3.5.2. <i>Clause de non-affiliation</i>	297
3.6. La fin du contrat	297
4. Raisons d'échec, raisons de succès	298
4.1. Les raisons d'échec	298
4.1.1. <i>Personnalité du franchisé inadaptée au métier</i>	298
4.1.2. <i>Mauvais choix de l'emplacement</i>	298
4.1.3. <i>Manque de moyens financiers</i>	299
4.1.4. <i>Ne pas jouer le jeu de la franchise</i>	300
4.2. Les raisons de succès	300
CONCLUSIONS	305
L'avis de Gilles THIRIEZ	305
L'avis de Jean-Pierre PAMIER	307
ANNEXES 311	
1. Organismes professionnels	312
2. Organismes de formation	313
3. Presse spécialisée	313
4. Organismes de financement de la franchise	314
5. Textes réglementaires	315
5.1. Le droit français	315
5.2. Le droit européen	318
6. Lexicologie	342
7. Bibliographie de la franchise	349
8. Sites Internet de la franchise	350