

18 avril 2014

Création d'entreprise

Franchise, l'interdépendance prospère

Franchiseur et franchisé, deux chefs d'entreprise soucieux du bon développement de leur structure, donc de leur relation



La franchise est une formule efficace pour développer sa propre activité. Les risques liés à la création d'entreprise sont limités, tout comme les investissements. Concrètement, le franchisé exploite le savoir-faire, l'image et la notoriété de l'enseigne. Et principal avantage pour lui : il est propriétaire de son entreprise. Quant au franchiseur, c'est pour lui un système moins coûteux pour gagner des parts de marché. Cependant, le procédé n'est pas aussi simple et comporte des risques, dont l'erreur de casting. Car la réussite ne peut être assurée qu'à la condition d'une bonne relation entre franchiseur et franchisé.

Darty a inauguré début mars son premier magasin en franchise en Vendée. Dans la foulée, trois autres ont suivi. Dans les quatre années à venir, Darty prévoit d'en ouvrir près de 150 supplémentaires. La franchise est aujourd'hui une véritable tendance du commerce en réseau.

Ses origines remontent au Moyen Âge, lorsque les seigneurs octroient des libertés et des privilèges à certaines populations. En 1232 est signé un des premiers contrats de franchise féodale : celui de la ville de Chambéry. Dans les années 1930, quelques entrepreneurs jettent les bases de ce système. L'industriel Jean Prouvost, qui dirige la Lainière de Roubaix, en est le pionnier. Puis la franchise se développe vraiment dans les années 1970, où il existe alors 34 franchiseurs. Aujourd'hui, ils sont près de 2 000. Un peu plus de la moitié des franchisés sont des hommes et ils ont entre 35 et 49 ans. Plus intéressant, 69 % d'entre eux sont d'anciens salariés du privé qui ont décidé de se tourner vers l'entrepreneuriat. Il s'agit d'un véritable moteur économique, puisque chaque franchisé emploie en moyenne 5,6 salariés. Signe de réussite : plus de 8 réseaux sur 10 sont toujours la propriété de leur fondateur.

La franchise se caractérise par un mode de collaboration, à la fois juridique et financier, entre deux entreprises indépendantes, celle du franchiseur et celle du franchisé. Trois grands principes le définissent : la marque, la garantie par le franchiseur au franchisé de sa jouissance, et enfin son développement par le franchiseur. "C'est la réitération d'un concept par un chef d'entreprise dont le succès a été prouvé", explique Chantal Zimmer, déléguée générale de la Fédération française de la franchise (FFF).

Le franchiseur, également appelé tête de réseau, est propriétaire d'une marque ou d'une enseigne. Il doit avoir exploité avec succès un concept original dans une ou plusieurs unités pilotes. "Le franchiseur doit avoir mis au point une formule qui réussit économiquement, et donner les clés de sa réussite à un autre entrepreneur, ajoute Chantal Zimmer. Le concept doit être transmissible." Christophe Bellet, dirigeant de Gagner en franchise et membre du collège des experts de la FFF, note : "Le franchiseur doit avoir en tête que l'on franchise un succès et non des pertes".

Pour le franchisé, c'est un projet de vie. "Il doit avoir la fibre de la création d'entreprise, mais ce n'est pas fait pour tout le monde, ça ne s'improvise pas", remarque Sébastien Masure, franchiseur **Presse Taux**, réseau de courtiers en crédit sans agence. Wai-Hong Tchen possède pour sa part trois restaurants franchisés Subway à Paris, le premier créé en 2012. "Je souhaitais me lancer avec plus d'envergure. La franchise s'est avérée un modèle adapté car clés en main et répliquable." Il espère ainsi lancer cette année son quatrième restaurant.

Les bases d'un contrat de raison

Il n'existe pas à proprement parler de droit de la franchise. Cependant, il existe un code de déontologie européen de la franchise, créé en 1972 par la FFF. Il définit ses principes directeurs, mais aussi les bons usages de ses utilisateurs et les engagements de chacun. Il est en outre reconnu par les tribunaux.

Quelques règles définissent les obligations des deux parties. Comme l'article L330-3 du Code de commerce, dit loi Doubin, qui oblige le franchiseur à fournir à ses futurs franchisés les informations leur garantissant un consentement libre et éclairé. Celles-ci doivent se trouver dans le document d'information précontractuelle (DIP). "Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue, préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties, de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause."

Un contrat est donc établi entre les deux parties, qui précise droits, obligations et responsabilités de chacun. Mais il doit aussi traduire la stratégie du réseau. Si le droit d'entrée est unique et se verse à la signature, des redevances périodiques, également appelées royalties, sont fixées pour rémunérer les services fournis, basées sur un pourcentage du chiffre d'affaires du franchisé. Elles sont réclamées tout au long de la durée du contrat. Il en existe deux : les frais de gestion et ceux de communication. Pour Christophe Bellet, le franchisé doit veiller à la cohérence de ces royalties. "Il doit mesurer l'accompagnement apporté par le franchiseur", précise-t-il.

Antoine Warein, directeur général de Coffea, avec 30 magasins en franchise, précise : "nos contrats se font sur 7 ans, pour amortir l'investissement. Nous proposons ensuite une deuxième période de 3 ans avec une possibilité de résiliation tous les 5 ans". Un contrat d'exclusivité d'approvisionnement permet tout de même la vente de 10% de produits extérieurs.

Grand avantage de ce type de commerce en réseau pour le franchiseur : la possibilité de se développer à peu de frais. Il ne supporte en effet pas les coûts liés à la création d'une nouvelle structure. "Depuis quarante ans, nous n'avons que des franchises, déclare Emmanuel Aublet, directeur général de Subway France qui compte 360 franchises, dont 89 créées l'année dernière. L'élan entrepreneurial est extrêmement fort." Par ailleurs, les franchisés connaissent souvent le terrain et les concurrents locaux, permettant la conquête rapide d'un marché.

Ce modèle représente ainsi moins de contraintes pour la tête de réseau : c'est le franchisé qui crée et gère la nouvelle structure. Pour Jérôme Roudet, directeur général des chocolats Yves Thuriès (48 franchises sur un total de 60 magasins), "c'est une aventure humaine extraordinaire et enrichissante qui permet de parvenir à une représentativité nationale impossible avec d'autres créneaux de distribution. Et donc de faire connaître la marque plus rapidement".

Du côté du franchisé, les intérêts sont également multiples. Un indépendant peut se lancer ainsi dans l'entrepreneuriat plus facilement en devenant propriétaire de son entreprise. "Après avoir été salarié, j'avais envie de créer ma propre structure, souligne Frédéric Cancel, franchisé Studiosanté depuis octobre dernier, qui coordonne les soins de patients de l'hôpital au domicile. Le modèle économique m'a semblé moins risqué, même si le risque zéro n'existe pas."

Autre élément essentiel, le franchisé bénéficie de l'image de marque et de la réputation de l'enseigne, un avantage compétitif qui réduit l'isolement dont souffrent parfois les jeunes entrepreneurs. Isabelle Labbé, franchisée Avéo, qui propose de la valorisation immobilière, a bénéficié de ce soutien. "Le franchiseur est venu m'aider quelques jours pour que je retombe sur mes pieds à un moment où je rencontrais des difficultés. Je sais qu'il pourra apporter des solutions à mes besoins. C'est une équipe solidaire, et je me dis parfois même que c'est une famille."

Le franchisé jouit également d'un ensemble de savoir-faire qui ont fait leurs preuves, testés par la tête de réseau. "Le franchiseur est là pour aider le nouveau chef d'entreprise à ne pas reproduire les mêmes erreurs", pointe Sébastien Masure. Dès le lancement de son activité et tout au long de son projet, il est accompagné et formé.

"Le franchiseur m'a accompagné pour le lancement de l'activité, avec des sessions de formation de deux mois, reconnaît Frédéric Cancel. Pour quelqu'un qui ne maîtrise pas tous les rouages de la création d'entreprise, c'est une aide non négligeable. Et une fois ma structure créée, je n'ai pas été lâché dans la nature, le suivi est permanent."

Développement prudent et concept évolutif

Mais ce système est très exigeant. Pour le franchiseur, il a un coût certain. Formations, assistance, études de marché : autant de dépenses à prendre en compte. Bruno Pain a fondé la marque Carrément Fleurs en 2006. Il compte aujourd'hui sept magasins. "La principale idée fautive sur la franchise, c'est de penser que le développement n'est pas coûteux. Pourtant, il faut avoir les reins solides. Même avec un bon concept, il faut de la trésorerie."

Principal risque de ce type d'association : vouloir aller trop vite. "Il ne faut pas brûler les étapes", avance Chantal Zimmer, de la FFF. C'est l'écueil qu'a évité Sébastien Masure lors de la création de **Presse Taux** il y a dix ans. "Nous y sommes allés petit à petit. Les premières années n'étant pas les plus simples, nous avons d'abord décidé de nous développer localement, avec des entreprises pilotes dans le Nord." Un développement resté régional jusqu'à l'année dernière, lorsqu'un premier franchisé s'est installé en région parisienne.

Prendre son temps, c'est également ce que recommande Christophe Bellet, de Gagner en franchise. "Il est préférable d'opter pour une stratégie de développement en escargot, avec un maillage territorial. En termes d'animation de réseau, la proximité est un enjeu important."

Autre élément essentiel pour le franchiseur : se renouveler. "Je suis impressionnée par la faculté du franchiseur à toujours innover, ne pas rester sur ses acquis et faire évoluer ses produits", remarque Isabelle Labbé. Pourtant, ce n'est pas toujours évident. "À la fin des années 90, il y avait pléthore de réseaux de location de vidéos, se souvient Christophe Bellet. Un secteur énorme avec 2 000 franchisés. Mais ils n'ont pas réussi à évoluer pour contrer la révolution numérique. Un vrai concept différenciant et évolutif est la clé de la réussite."

Sans compter que ce type de développement nécessite une adaptation de l'organisation interne de l'entreprise. Plus le nombre de nouveaux franchisés intégrant le réseau sera important, plus il sera primordial de se doter d'animateurs. "Ils sont un trait d'union entre le franchiseur et le franchisé, mais aussi un pilier, précise Chantal Zimmer. Recrutés par le franchiseur, ils sont à l'écoute, répondent aux questions et détectent les problèmes des franchisés."

En contrepartie, le franchisé étant un ambassadeur de l'enseigne, il doit respecter les normes du concept. Du point de vue financier, l'investissement de départ lié à une création d'entreprise en franchise est souvent plus élevé qu'en tant qu'entrepreneur indépendant. Les frais sont bien les mêmes, de l'achat du fonds de commerce aux travaux, mais il faut y ajouter le versement d'un droit d'entrée. D'autre part, le sentiment d'indépendance peut sembler moindre : le franchisé doit en effet rendre des comptes au franchiseur.

Attention aux erreurs de casting

Si la formule séduit, elle n'exclut pas quelques précautions. Comme de bien choisir le franchisé. "La qualité de la sélection du candidat fera la réussite, considère Chantal Zimmer. Le plus beau concept mal mis en œuvre ne fonctionnera pas. Il faut savoir dire non quand ce n'est pas la bonne personne." C'est ce qu'a remarqué Bruno Pain, de Carrément Fleurs. "Les candidats doivent être ouverts d'esprit et capables de s'adapter au changement, avec l'envie de progresser." Car les erreurs de casting coûtent cher et peuvent mettre en péril le réseau tout entier.

Si le franchiseur doit veiller à bien recruter, le franchisé doit aussi être vigilant dans son choix. "Tous les réseaux n'offrent pas les mêmes services. Certains proposent de très bonnes prestations, d'autres sont uniquement là pour encaisser des droits d'entrée", déplore Christophe Bellet.

Mais il n'y a pas de recette magique et la clé de la réussite d'un réseau, c'est aussi et surtout la relation entre franchiseur et franchisé. "Il s'agit davantage d'animation que de management, c'est un travail de pédagogie et de partage de bonnes pratiques", note Emmanuel Aublet, de Subway, qui multiplie les canaux de communication, entre réunions physiques, virtuelles, nationales ou locales, et une newsletter hebdomadaire.

Même conception de cette relation de confiance pour Jérôme Roudet, des chocolats Yves Thuriès. "Franchiseur et franchisé sont des partenaires. On ne peut pas avoir un rapport d'employeur à salarié." Antoine Warein, de Coffea, va même plus loin : "Nous entretenons une relation d'échanges et nous construisons ensemble la communication et le développement des produits".

Comme le disait à juste titre Henri Micmacher, ardent défenseur de ce système, qui a créé sa première franchise en 1963 avec Pronuptia : "Franchise signifie égalité, les profits du franchiseur et du franchisé ne peuvent se différencier, c'est un mariage d'affinités, de raison et d'intérêt."