

# ACCÉLÉREZ VOTRE DÉVELOPPEMENT GRÂCE À LA FRANCHISE

Par un contrat de franchise, une entreprise concède à d'autres sociétés indépendantes le droit d'utiliser son concept de boutique, en contrepartie d'une redevance. Un moyen efficace de booster le développement de son affaire. Explications et expériences.

Par **Jeanne Cavalier**

**L**a franchise se porte bien. Selon la Fédération française de la franchise, le nombre de réseaux a doublé depuis dix ans et connaît une progression régulière de 8 à 10 % depuis quatre ans. Pourquoi, alors, ne pas tenter l'aventure ? « Une période de crise constitue le meilleur moment pour se lancer en franchise, souligne Jean-Michel Illien, directeur de Franchise Management, un cabinet de conseil en création de réseaux de franchise. Les candidats à la création d'entreprise préfèrent minimiser les risques en s'appuyant sur un concept qui a déjà fait ses preuves. »

Si l'environnement semble opportun, il faut toutefois vérifier que la franchise répond bien à la problématique de développement commercial de votre entreprise. Ce système, qui permet de créer un maillage territorial rapidement et à moindre coût, est la solution lorsque vous avez identifié des opportunités d'implantation dans d'autres régions ou pays, mais que vous ne disposez pas des moyens financiers nécessaires. « La franchise permet de répartir les investissements : le franchiseur se concentre sur le poste Recherche & Développement, la centrale d'achats, etc., tandis que le franchisé prend en charge la distribution des produits, en achetant, ou louant, le

pas-de-porte, en embauchant du personnel..., explique Jean-Michel Illien. Un franchisé est beaucoup plus motivé qu'un salarié directeur d'une boutique, car il travaille à son compte. »

**Les moyens de réussir.** Vous êtes convaincu de l'originalité de votre concept et la franchise vous tente ? La première étape consiste à affiner votre projet et à préparer les outils nécessaires au lancement du réseau : cahier des charges pour la conception du point de vente (mobilier,

charte graphique...), manuel de vente et manuel d'identification du savoir-faire (techniques métier du franchiseur), études de rentabilité, développement d'un logiciel informatique propre, etc. Attention, prévient Jean-Michel Illien, cette phase dure environ un an, en y consacrant 5 à 10 heures par semaine et en se faisant aider par un cabinet spécialisé. Seconde étape : apprendre à gérer un réseau. La position de patron de réseau diffère en effet de



## DEUX QUESTIONS À ...

### « Soignez le recrutement de vos franchisés »

Carine Guicheteau, rédactrice en chef de *Commerce Magazine*



■ Pourquoi le recrutement de ses franchisés est-il si important ?

Le franchiseur confie le développement de son enseigne à des franchisés, c'est-à-dire à des entrepreneurs qui vont gérer leur structure en toute indépendance mais dans le respect total du concept, qui est le gage d'une rentabilité. Il s'agit donc de bien s'entourer sous peine de ruiner la réputation de l'enseigne, voire de courir purement et simplement à la faillite.

■ Quels conseils peut-on donner ?

Les franchiseurs doivent apprécier les compétences et les qualités personnelles des candidats, sans oublier leur capacité d'investissement. Souvent, ils optent pour des profils de gestionnaire ou de commercial qui sont aptes à gérer une affaire, quelle que soit sa nature. Plus rarement, ils font appel à des professionnels issus du métier. Le problème ? S'ils connaissent le secteur et ses rouages, ils ont plus de mal à se conformer aux méthodes et au concept du franchiseur.



# Le guide STRATÉGIE

## À LIRE

### > LANCER UNE FRANCHISE



Ce manuel présente les composantes légales, commerciales et financières de la franchise. Les auteurs sont issus de la Fédération française de la franchise ([www.franchise-fff.com](http://www.franchise-fff.com)).

Devenir franchisé ou lancer une franchise, par Chantal Zimmer et Anne-Sylvie Homassel, chez Vuibert, paru en février 2008, 14 €.

➡➡➡ celle de chef d'entreprise. « Vous devenez animateur de réseau et managez d'autres chefs d'entreprise, rappelle Pascal H. Lambert, dirigeant du cabinet de conseil en franchise DMS expert. *Soucieux du respect de son concept, le franchiséur doit faire preuve de rigueur et de charisme. La confiance qu'il peut inspirer au franchisé est importante, surtout dans le cadre d'un réseau naissant.* » Examinez aussi vos moyens financiers. « Vous devrez reconfigurer la tête de votre entreprise et emprunter les capitaux nécessaires au financement d'une structure qui sera, dans un premier temps, surdimensionnée, avec une assistante, un développeur de réseau, etc. », souligne Pascal H. Lambert.

**Tester son concept.** Le coût du démarrage est, en général, compris entre 150 000 et 300 000 €, d'après Jean-Michel Illien (Franchise Management), sans compter les frais d'un établissement pilote, développé en propre. Celui-ci vous permettra de tester votre concept, pour en démontrer la pertinence et la rentabilité aux candidats à la franchise.

Attention, ne prévoyez pas un retour sur investissement avant trois ou quatre ans. En tant que franchiséur, vous disposez de trois sources de profits. Le droit d'entrée, d'abord, fixé de manière libre, selon l'intérêt du savoir-faire, le secteur et la notoriété de la marque. Son montant est donc moins élevé pour un réseau débutant. À titre indicatif, il oscille entre 20 000 et 30 000 € HT dans le secteur des services à la personne, et 40 000 et 50 000 € HT dans celui de la restauration. La redevance de franchise – en général un pourcentage du chiffre d'affaires, versé mensuellement – vient rémunérer le droit d'utiliser votre marque. Celle-ci est comprise entre 4 et 7 % dans la restauration et va jusqu'à 5 % du chiffre d'affaires HT dans les réseaux de services à la personne. Enfin, vous ponctionnez aussi une marge sur les produits que vous livrez à vos franchisés.

« Gardez en tête ces trois éléments pour rédiger le contrat de franchise »,



## TÉMOIGNAGE

### Franchiseur, c'est un métier à temps plein

**DAVID TARRAGO, président de Callisto System**



Pour faire face à la concurrence, l'entreprise Aquitaine Services, devenue Callisto System, spécialiste de la protection de l'habitat, s'est lancée dans la franchise en 2005. « Certains de nos anciens employés montaient leur propre entreprise concurrente. En optant pour cette formule, nous maîtrisons la diffusion de notre savoir-faire », souligne son président, David Tarrago. Cependant, le lancement s'est révélé plus compliqué que prévu. Assisté par des cabinets de

conseils spécialisés, il a dû mettre en place un système de formation approfondie, aucun diplôme n'existant pour ce type de métier. Sur quatre ans, il a investi près de 250 000 euros, en fonds propres. Le droit d'entrée, pour les franchisés, s'élève à 27 800 euros, formation comprise, et le taux de redevance à 5 % du chiffre d'affaires. Le point d'équilibre, qui s'établit à une dizaine de franchisés, devrait être atteint cette année. David Tarrago a aussi investi de sa personne, en apprenant à gérer un réseau. Il doit aujourd'hui se concentrer sur les évolutions législatives, les nouveaux produits : « Être franchiséur est un métier à temps plein. Actuellement, j'ai davantage un rôle de conseil. Je me concentre aussi sur la prospection ou la relation

avec les clients. De plus, les rapports avec les franchisés sont très importants : je ne peux pas les considérer comme des salariés. Il m'est difficile de leur donner des ordres. Pour autant, ils ne doivent pas se sentir isolés, la communication est donc quasi-quotidienne. » Bref, David Tarrago est en veille permanente sur son marché.

#### CALLISTO SYSTEM Repères

- **ACTIVITÉ** : Protection de l'habitat
- **VILLE** : Estillac (Lot-et-Garonne)
- **FORME JURIDIQUE** : SAS
- **ANNÉE DE CRÉATION** : 1974
- **DIRIGEANT** : David Tarrago, 38 ans
- **EFFECTIF** : 18 salariés
- **CA JUILLET 2008 - DÉCEMBRE 2008** : 1,1 M€

conseille maître François-Luc Simon, de la société d'avocats Simon Associés. Cette phase est primordiale, car du contenu des contrats dépend votre relation future avec le franchisé. Sa rédaction est très libre. Seule la loi Doubin du 31 décembre 1989, et son décret d'application, régit les rapports entre le candidat franchisé et le franchiséur (articles L.330-3, R.330-1 et R.330-2 du Code de commerce). Elle se contente d'énumérer les éléments que ce dernier doit insérer dans le

document d'information précontractuel : ancienneté et expérience de l'entreprise, état et perspectives de développement du marché concerné, importance du réseau d'exploitants, etc. La loi stipule également que ce document doit être remis au franchisé 20 jours au moins avant la signature du contrat. Les contraintes étant faibles, c'est à vous de penser aux clauses essentielles lors de la rédaction du contrat. La première d'entre elles est la clause d'exclusivité ➡➡➡



COMPRENDRE

## Les différentes formes de commerce organisé



### ■ La franchise, transmission d'un savoir-faire

Spécificité de ce mode d'organisation : la transmission du savoir-faire du franchiseur. Celui-ci fournit à son franchiseur un concept, une enseigne et des méthodes de vente. Il lui propose des formations et un accompagnement tout au long du contrat. À la différence de la concession, la franchise n'apporte pas obligatoirement d'exclusivité territoriale.

### ■ La licence de marque, une formule "light"

C'est le mode organisationnel le plus simple. Le réseau apporte une marque que le commerçant exploite, en contrepartie du paiement de royalties

ou d'un montant forfaitaire, payé à la signature du contrat. L'avantage de la licence est d'être peu coûteuse.

### ■ La commission-affiliation, la vente sans le financement et la gestion du stock

La commission-affiliation est conclue sous contrat de franchise ou, dans certains cas, sous contrat de partenariat, lorsque le réseau n'apporte pas un savoir-faire. Elle repose sur une particularité : le stock est détenu par la tête de réseau.



### ■ La concession, pour un territoire exclusif

En théorie, aucun savoir-faire n'est transmis dans le cadre d'une

concession. Trois ingrédients alimentent la relation entre le concédant et le concessionnaire : une marque, des produits et, surtout, un territoire exclusif de distribution.

### ■ La coopérative, un homme égale une voix

La coopérative regroupe des commerçants indépendants, actionnaires d'un groupement dont ils sont à la fois associés et adhérents. L'organisation est démocratique et le mode de gestion participatif. Les services apportés par la coopérative à ses membres concernent les achats groupés via une centrale, la mise à disposition d'une enseigne ou des marques, et des moyens publicitaires.

### ■ Le partenariat, pour plus de souplesse

Dans cette formule flexible, la tête de réseau ne transmet pas de savoir-faire mais accorde à son partenaire la liberté d'organiser ses approvisionnements et d'élargir le concept.



territoriale : « Elle détermine le territoire confié au franchisé. Vous avez intérêt à ce qu'elle soit réduite, au risque qu'il n'en exploite pas tout le potentiel », conseille maître François-Luc Simon. Pensez à insérer une clause relative à Internet. Vous pouvez sortir les ventes conclues via votre site web de toute exclusivité territoriale, ou opter pour une solution intermédiaire, en associant les franchisés. Si vous fournissez de la marchandise aux franchisés, n'oubliez pas la clause d'approvisionnement, en leur imposant un seuil minimum d'achat de vos produits (obligatoirement inférieur, toutefois, à 80 %).

### Anticiper les ruptures de contrat.

Souvent génératrice de conflit avec le franchisé, la clause de résiliation est impérative : « Il faut préciser les cas dans lesquels les deux parties peuvent résilier le contrat, note l'avocat. Trop souvent, la rédaction est imprécise, et,

lors des contentieux, le juge se montre plutôt enclin à protéger le franchisé. »

Préférez une formulation telle que « si le franchisé n'a pas payé deux mois de redevance », plutôt que « en cas d'impayés consécutifs ». N'oubliez pas d'intégrer une clause de non-concurrence. Pendant l'exécution du contrat, celle-ci consiste à interdire au franchisé toute activité concurrente du réseau. Après le contrat, il s'agit d'empêcher l'exercice d'une activité concurrente sur un territoire, pendant un laps de temps donné, en général un an. Idem pour la confidentialité, qui doit être protégée pour conserver l'attractivité de votre savoir-faire vis-à-vis des futurs franchisés. Dernière clause essentielle : la garantie de la bonne exécution des contrats. « Souvent, les franchiseurs ne se prémunissent pas contre une mauvaise exécution du contrat, affirme M<sup>e</sup> Simon. Mais pour pallier les situations

d'impayés, qui peuvent avoir des répercussions sur l'ensemble du réseau, il est préférable de prévoir des garanties de paiement. » L'avocat en cite trois, à combiner pour dissuader le franchisé de vouloir retarder une échéance de paiement et le sanctionner s'il ne respecte pas ses obligations. D'abord, le cautionnement personnel du dirigeant (sur ses comptes bancaires, ses biens immobiliers...) se révèle très efficace. Ensuite, une « garantie à première demande » est possible : la banque du franchisé s'engage à payer à sa place, dans la limite d'un montant déterminé. Enfin, vous pouvez recourir au nantissement sur le fonds de commerce de la société, propriété du franchisé, c'est-à-dire qu'une partie de sa revente est bloquée par le franchiseur. Après signature du contrat, il vous reste à fidéliser vos franchisés. Et là, la règle d'or est de rester attractif! ■