

EN TOUTE FRANCHISE...

Lettre d'information des Franchisés

Janvier/Février 2009, n°1

**THREAD
BOURGEON
MERESSE
& ASSOCIES**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS

NUMERO SPECIAL FUTUR FRANCHISE:

A LIRE AVANT DE SIGNER SON CONTRAT DE FRANCHISE

Devenir franchisé ne s'improvise pas.

L'enthousiasme d'un projet ne doit pas emporter la raison car le contrat, une fois signé, peut transformer le quotidien en cauchemar comme il peut être source de satisfactions.

Les franchiseurs qui recrutent ont toujours le langage de la séduction. Il ne faut pas en être dupe. Si les choses tournent mal, ils vous accableront, et si vous réussissez ce sera grâce à eux.

Si l'entrée dans un réseau de franchise est libre, la sortie en est souvent difficile. Elle n'est que très rarement libre et sans contrainte.

Les capitaux que le franchisé va investir dans son projet sont ses économies et/ou ses indemnités de licenciement et/ou les emprunts qu'il contractera et qui l'endetteront à long terme. Il engagera ses biens personnels donnés en garantie. Il se portera caution et consentira peut-être une hypothèque sur sa mai-

son qui est le patrimoine de sa famille.

Devenir franchisé est donc chose sérieuse. Cela ne s'improvise pas. Cela se prépare et se travaille.

Les salons professionnels de la franchise sont des vitrines. Tous les franchiseurs s'y présentent sous leurs meilleurs jours – ce qui est normal – mais il ne faut pas en être dupe ni prendre pour argent comptant les promesses de rentabilité de leur franchise.

Un beau stand peut n'être qu'un miroir aux alouettes. Une belle publicité peut n'être qu'un leurre.

Ce numéro spécial est le fruit de situations vécues. Il a pour objectif d'aider le candidat franchisé dans sa démarche, de l'aider à garder les yeux ouverts et la tête froide et à bâtir son projet pour réussir dans son entreprise.

Serge MERESSE

Département Franchise

Cabinet MERESSE

Serge MERESSE

Charlotte BELLET

Olivier TIQUANT

Catherine KALOPISSIS

Anne-Cécile BENOIT

Olga ZAKHAROVA-
RENAUD

www.tbm-avocats.com



Première étape: **CHOISIR SON PROJET**

Le candidat franchisé a souvent l'embarras du choix. Vers quel métier aller: Celui qu'il connaît ou celui qu'il pense porteur d'avenir ? Vers quel concept se tourner: Le plus cher ou le plus économique ? Dans quelle ville s'installer: Là où il habite ou dans une ville qu'il ne connaît pas ? Vers quel franchiseur aller: Celui dont le réseau est important ou celui qui débute? Celui qui possède une forte notoriété ou celui qui n'en a pas encore? La difficulté vient de ce qu'il **n'y a pas de réponses « automatiques »**. A chacune de ces questions, il y a autant de réponses que de situations particulières. Ce qui est vrai dans une ville ne l'est pas nécessairement dans une autre. Ce qui était vrai il y a deux ans ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. D'où l'importance d'**être accompagné et conseillé dès les premières démarches et jusqu'à la signature du contrat.**

Vers quel métier aller ?

Un salarié licencié qui souhaite se reconvertir et intégrer un réseau de franchise pour être « épaulé » plutôt que de se lancer seul dans le commerce pourra-t-il aller vers une activité qu'il ne connaît pas ? Un commerçant dans le prêt à porter peut-il devenir loueur automobile ? Est-il possible, facile ou difficile de changer de métier ou d'en exercer plusieurs différents en même temps ?

Nous répondrons oui à ces trois questions.

Il est possible de se reconvertir professionnellement dans la franchise, même si cela sera plus ou moins facile selon les capacités ou la formation de chacun. Certains franchiseurs demandent même que leurs futurs franchisés n'aient aucune connaissance ou expérience professionnelle du métier pour être « vierges » et facilement adaptables à leur concept.

Ceci pour dire que la franchise permet de changer de métier et de vie parce que le franchiseur a l'obligation d'apporter au franchisé une formation sérieuse mais aussi des conseils et une assistance continue, avant et pendant le contrat.

C'est là une particularité de la franchise : acquérir une formation et le droit d'utiliser un savoir-faire éprouvé. Le franchisé achète du conseil et de l'assistance en payant un droit d'entrée, de la formation et des redevances.

Si la franchise doit réduire les risques de l'activité commerciale et ne pas les augmenter, l'ancien salarié qui envisage de devenir commerçant, doit, lui aussi, s'informer sur les particularités, les contraintes et les risques de son nouveau statut et de sa nouvelle activité.

Dans quelle ville s'installer ?

Choisir une ville d'implantation est difficile. Cela suppose de définir les priorités de chacun. Rester là où l'on est pour ne pas déménager toute sa famille, parce que l'on connaît la ville, ou pour que le conjoint ne perde pas son emploi. Mais la ville a-t-elle le potentiel commercial permettant de rentabiliser le projet? Là se pose la question essentielle de l'étude de marché. Nous y reviendrons.

Choisir de **s'installer là où le projet a les meilleures chances de réussir**, c'est lui donner la priorité sur toutes autres considérations. C'est accepter d'aller dans des villes ou des régions qui ne correspondent pas nécessairement à un choix « plaisir », mais à un choix « métier ». Schématiquement,

vaut-il mieux réussir dans le Nord en déménageant toute la famille que d'échouer en restant dans le Sud ?

Vers quel franchiseur aller ?

Choisir un franchiseur oblige à **dépasser les apparences**. Une belle marque n'est pas automatiquement synonyme de rentabilité pour le franchisé. Les beaux bilans d'un franchiseur sont sans doute un gage de performance pour lui, mais en est-il de même pour les franchisés ? Cela ne traduit-il pas de trop lourdes ponctions financières sur le réseau?

La réussite internationale d'un franchiseur n'est pas un gage de réussite en France. Des exemples dans la pizza, ou dans les produits de beauté en témoignent.

Un franchiseur de forte notoriété internationale peut être fragile sur son marché d'origine jusqu'à déposer son bilan et celui de sa filiale française, même si les franchisés français sont, eux, en bonne santé.

Il est donc prudent de connaître l'historique commercial, la situation financière et les actionnaires du futur franchiseur auquel on envisage de se lier pour plusieurs années.

Certes, **la loi Doubin et le document d'information pré-contractuelle (DIP)** aujourd'hui codifiés dans les articles L. 330 -3 et R.330-1 du Code de commerce obligent le franchiseur à communiquer certaines informations avant de signer. Mais ces informations ne sont qu'un minimum légal qui n'est pas toujours respecté par les franchiseurs. Les informations minimales du DIP doivent donc être étudiées, analysées et approfondies pour éviter de se retrouver, une fois le contrat signé, devant un franchiseur fragile, ou en état de cessation des paiements ou en train de céder son entreprise à des personnes qui n'ont pas nécessairement la compétence requise, en qui l'on a pas confiance, ou qui étaient jusqu'alors des concurrents.

Ces risques ne sont pas des hypothèses. Nous les rencontrons régulièrement.

Pour connaître la situation financière réelle d'un franchiseur, **il est recommandé aux futurs franchisés de se rapprocher des « pôles franchise » des grandes banques**, qui sont spécialisés dans le financement des entreprises franchisés, et qui connaissent bien les franchiseurs, les bons et les moins bons. Elles peuvent aussi connaître les ratios de rentabilité d'un réseau.

D'autres sources d'information peuvent aussi être sollicitées : les greffes des tribunaux de commerce pour accéder aux bilans, aux assemblées générales et aux inscriptions de privilèges et de nantissements de la société franchiseur et des sociétés de son groupe ; ou encore les sociétés d'informations financières.

Rien n'interdit non plus des enquêtes confiées à des cabinets spécialisés pour cerner la réalité du patrimoine du futur franchiseur, surtout lorsque son entreprise est faiblement capitalisée ou ne possède pas de fonds propres en rapport avec les moyens qu'il propose et les ambitions qu'il affiche.

Deuxième étape: **SELECTIONNER SON FRANCHISEUR**

Sélectionner un franchiseur, c'est sélectionner l'entreprise et les dirigeants qui imposeront la politique commerciale du franchisé pendant 3, 5 ou 10 ans. La sélection repose donc aussi sur la confiance.

Il faut savoir que le franchisé va confier au franchiseur le choix des produits et services qu'il commercialisera. C'est encore le franchiseur qui, la plupart du temps, imposera les prix d'achat et les prix de vente, ainsi que les marges du franchisé. C'est toujours lui qui détermine l'approvisionnement du magasin et en contrôle la gestion par le biais du logiciel informatique qu'il impose. Lorsque le franchiseur décide seul, sans l'accord du franchisé, d'augmenter les prix d'achats ou le prix de ses services, s'il décide de modifier les quantités, les gammes, la périodicité des livraisons, s'il décide de modifier les prix de vente au client final etc, le franchisé peut se retrouver dans une situation commerciale et financière très différente de celle qui lui avait été annoncée avant de signer le contrat. Les comptes d'exploitation prévisionnels pourront être anéantis par le changement de politique commerciale du franchiseur.

D'où l'importance de **se renseigner sur les pratiques du franchiseur auquel on envisage d'accorder sa confiance.**

Il faut être conscient qu'**une entreprise franchisée est commercialement totalement dépendante du franchiseur.**

Dans la plupart des réseaux actuels, l'entreprise franchisée est en effet techniquement et fonctionnellement totalement intégrée et dépendante de l'entreprise franchiseur. C'est le franchiseur qui contrôle directement et indirectement l'activité, même si, paradoxalement, c'est le franchisé qui en assumera en première ligne les conséquences en cas d'échec, sauf à démontrer la responsabilité du franchiseur.

La sélection du franchiseur est donc une étape importante. Certains points doivent retenir l'attention particulière des candidats franchisés:

La transparence

La « transparence » du franchiseur dans les réponses aux questions qui lui sont posées dans la phase précontractuelle et dans la communication des documents qui les justifient est un critère déterminant. **Ne jamais se contenter d'affirmations mais demander des justifications.** Et mieux vaut se détourner d'un franchiseur «*bateleur de foire* » qui jouent sur la séduction ou la précipitation, «*signez vite, sinon d'autres feront l'affaire, j'ai des demandes...* », plutôt que de démontrer sérieusement la pertinence de son concept. Toutes les sociétés qui font appel public à l'épargne doivent renseigner très complètement l'investisseur. Pourquoi n'en est-il pas de même dans la franchise qui sollicite tout autant les capitaux privés ?

La durée de vie des franchisés

Un autre critère de qualité est la durée de vie des franchisés dans le réseau. Si l'ancienneté d'un réseau est un élément à prendre en considération, il n'est pas suffisant. Certains réseaux peuvent avoir plus de 20 ans d'existence mais si les franchisés n'y restent pas plus de 3 ans, soit parce qu'ils sont obligés de résilier leur contrat, soit parce qu'ils ne le renouvellent pas, ce «*turn over* » sera le signe d'un vrai malaise et sans doute d'un manque de professionnalisme et d'efficacité du concept ou du franchiseur. **L'ancienneté des franchisés et le taux de renouvellement des contrats sont un bon critère de sélection.**

La vie du réseau

La sélection du franchiseur passera aussi par la recherche d'infor-

mation auprès des franchisés déjà installés. En écoutant les plus satisfaits comme les mécontents, l'on peut se forger sa propre idée.

Il faut également **se rapprocher de l'association des franchisés du réseau, si elle existe**, pour s'informer des avantages et des inconvénients, des qualités et des défauts de la franchise dans laquelle on envisage d'entrer.

Soulignons ici que **l'un des critères de sélection du franchiseur sera l'existence ou non d'une association de franchisés dans le réseau.** S'il existe une association reconnue par le franchiseur, disposant d'un véritable pouvoir d'information, de discussion, de proposition et de décision sur les points importants, cela démontrera que le franchiseur joue le jeu du partenariat. A contrario, l'absence d'association de franchisés pourra être le signe de son manque de dialogue ou de son autoritarisme.

Le personnel du franchiseur

Un autre critère de sélection sera la stabilité du personnel du franchiseur. Trop de mouvement peut être le signe d'une insatisfaction de ses salariés. Et si les salariés du franchiseur ne sont pas satisfaits, il est rare que les franchisés le soient.

En outre, **l'instabilité du personnel du franchiseur pourrait avoir pour corollaire le manque de compétence de ces mêmes salariés pour « apporter l'aide et l'assistance » contractuelle à des franchisés** qui souvent connaîtront mieux le concept que les employés novices du franchiseur.

Le dynamisme du franchiseur

Sélectionner le franchiseur, c'est aussi **sélectionner un concept dont la mise en œuvre doit apporter un avantage concurrentiel au franchisé tout en réduisant ses risques commerciaux. La franchise coûte cher parce qu'elle est un réducteur de risque.**

Il est donc bon de savoir si le futur franchiseur s'adapte aux évolutions des marchés pour rester concurrentiel ou s'il a tendance à «*s'endormir* ».

Fait-il évoluer son concept ou pas ? Et si oui, comment et à quelle fréquence ? Y travaille-t-il seul ou en association avec les franchisés du réseau ? Les évolutions imposées sont-elles apportées de chiffre d'affaires où ne sont-elles que des charges supplémentaires pour les franchisés ? Ont-elles été préalablement testées avec succès ?

Il ne faut pas non plus que de trop fréquents changements de concept et d'agencement alourdissent les charges du franchisé sans lui apporter en contrepartie une augmentation de son chiffre d'affaires.

L'actionnariat du franchiseur

La structure du capital du franchiseur est importante car elle permet d'entrevoir la stratégie de développement du réseau à court, moyen et long terme. Une entreprise familiale risque de ne pas avoir la même stratégie qu'un fonds d'investissements ou un groupe multinational. Or, **chaque décision du franchiseur est toujours prise dans l'intérêt de ses actionnaires, qui ne sont pas toujours les mêmes que ceux des franchisés.** Mais chacune de ces décisions aura une incidence sur la vie de l'entreprise franchisée.

Troisième étape: ETUDIER LA FAISABILITE DU PROJET

Cette phase est bien sûr déterminante. L'étude de faisabilité c'est essentiellement une étude de marché et un compte d'exploitation prévisionnel.

L'étude de marché : elle doit être réalisée par le franchiseur. Elle est la quintessence de son savoir-faire. La loi lui impose en effet (articles L 330-3 et R.330-1 du Code de commerce) de remettre un dossier au futur franchisé contenant un « état général et local du marché des produits ou services devant faire l'objet du contrat et des perspectives de développement de ce marché ». **Si le franchiseur refuse d'effectuer cette étude préalable, il faudra s'en méfier, voire s'en détourner**, car un franchiseur « hors la loi » qui refuse de respecter une obligation légale, au surplus d'ordre public avant de signer le contrat risque de l'être après. Mais il sera trop tard.

Muni de l'étude du marché local réalisée par le franchiseur, le candidat franchisé pourra lui demander des explications sur les chiffres et ratios qu'il aura retenu pour évaluer le chiffre d'affaires prévisionnel. **Cette phase d'explication doit être une phase de dialogue objectif avec le franchiseur** pour essayer d'approcher le plus sérieusement possible la réalité du marché local des produits de la franchise et le futur chiffre d'affaires.

Le franchisé pourra compléter son information auprès des chambres de commerce et d'industrie. Il pourra aussi demander des études complémentaires à un cabinet indépendant, à la conditions que le franchiseur lui ait communiqué les éléments d'analyse de son marché local, comme, par exemple, les taux d'emprise du concept sur les différentes zones de chalandises, compte tenu de la concurrence et de la sociologie du secteur.

Le compte d'exploitation prévisionnel (CEP): Muni de l'étude de marché local, qui a pour objectif d'évaluer le plus précisément possible le chiffre d'affaires prévisionnel, le franchisé pourra établir son compte d'exploitation prévisionnel. **Il est conseillé de faire ce travail avec un expert comptable**, l'homme du chiffre. Le compte d'exploitation prévisionnel pourra aussi être **travaillé au regard des observations de la banque qui financera l'opération**, dont les « pôles franchises » sont des services spécialisés, expérimentés et compétents. L'étude du dossier par le banquier prêteur sera toujours intéressante parce qu'il en évaluera la pertinence. Un refus de financement peut être salutaire !

Pour établir le CEP, le franchisé devra demander au franchiseur les coûts spécifiques de la franchise, et en intégrer la charge et le financement dans son étude: les investissements spécifiques, les redevances et les charges particulières liées à l'exploitation du concept. Le franchiseur devra aussi communiquer les taux de marges pour évaluer la marge brute avec laquelle il faudra couvrir les frais fixes et variables de l'exploitation.

Nombreux sont les échecs dus à une surévaluation, volontaire ou non, des chiffres d'affaires de l'étude de marché réalisée par le franchiseur ou qui sont dus à une sous évaluation des charges de la franchise. Il faut donc **prendre le temps nécessaire pour faire ce travail et être entouré par des professionnels indépendants du franchiseur**. C'est une règle de prudence. Et il vaut mieux être déçu de ne pas faire quelque chose que de s'engager dans un projet qui n'aura pas été étudié avec sérieux.

Bien évidemment, **dans cette phase préalable, le franchiseur devra être coopératif et loyal**. S'il se montre réticent, s'il ne donne pas d'explications, s'il refuse de faire l'étude de marché locale, s'il se contente de communiquer un simple compte d'exploitation prévisionnel type, autrement dit, s'il « bricole », il vaudra mieux s'en détourner. Ne sourions pas, ces situations sont encore très fréquentes ! Par contre, si le franchiseur fait son travail préparatoire sérieusement et qu'il collabore loyalement avec les conseils et le banquier du franchisé, il est probable que ce franchiseur sera aussi un professionnel compétent dans le quotidien du contrat.

Le choix du local : il est aussi déterminant. Le choix de l'emplacement

est toujours agréé par le franchiseur. C'est l'une des marques de son savoir-faire. Ce choix dépendra du concept qui impose des surfaces et des emplacements spécifiques. L'expérience acquise par le franchiseur permet de limiter les risques d'une installation. Tel concept en centre ville pourra être moins pertinent en centre commercial et vice et versa. Tel autre concept pourra s'installer dans une rue piétonne alors que tel autre nécessitera un axe routier, etc... **Chaque emplacement doit correspondre au concept et donc être étudié avec minutie.**

Il pourra être utile aussi de se renseigner sur les travaux de voirie, les détournements de route, les projets d'installation de concurrents, autant de situations qui risquent d'avoir une influence sur l'activité future. A cet égard, il est conseillé de se renseigner auprès des mairies, des départements, de la région ou des chambres de commerce, voire simplement auprès des voisins. Le choix du local a aussi une incidence sur le coût des travaux de mise au concept. Un local bien placé peut nécessiter de plus lourds travaux d'aménagement qu'un local moins bien placé. Il faudra **toujours donner la priorité à l'emplacement. C'est lui qui génère le chiffre d'affaires et qui donne pour une large partie sa valeur au fonds de commerce. Il ne doit donc pas être négligé.** L'évaluation des travaux non plus car il n'est pas rare que des estimations sommaires soient dépassées. Mais une fois lancés, les travaux doivent aller au bout. Les surcoûts qui ne seront pas financés, déséquilibreront la rentabilité du projet avant même l'ouverture. L'évaluation du coût des travaux devra toujours être faite sous le contrôle du franchiseur.

La formation : Il est conseillé au candidat franchisé, surtout s'il vient du salariat, de se former aux règles et usages du commerce auxquels il n'est pas habitué. Il ne faut pas hésiter à solliciter les chambres de commerce et d'industrie qui proposent des formations en la matière ou les ANPE, APEC et APCE, dont le coût peut être pris en charge par ces organismes.

A cette formation générale, doit s'ajouter la formation spécifique dispensée par le franchiseur . C'est l'une des caractéristiques du contrat de franchise : le franchiseur doit former le franchisé à l'utilisation de son concept. C'est là que se transmet le savoir-faire, qui est l'objet du contrat de franchise.

Les premières conventions : Dans cette phase, le franchiseur peut faire signer au candidat franchisé un engagement de réservation, ou d'exclusivité temporaire, ou encore de confidentialité. Le franchiseur pourra aussi lui demander le versement d'une première somme d'argent plus ou moins importante. **Il est fortement conseillé de ne rien signer avant d'avoir consulté un spécialiste de la franchise.** L'emplacement trouvé, il faudra soit l'acquérir soit le louer. Dans l'hypothèse d'une location, il faudra négocier avec le bailleur le prix du bail, sa durée, son objet et la répartition des charges. Dans le même temps, le futur franchisé devra créer la société avec laquelle il exploitera sa future entreprise. Le franchisé devra également négocier avec sa banque les prêts nécessaires au financement de son projet. En complément de ces prêts, la banque lui demandera des garanties sous forme d'hypothèque, de nantissement ou de caution. **Il faudra choisir les garanties les plus adaptées à la situation de chacun et en négocier les termes avant de les signer.**

Le contrat de franchise et les conventions annexes : Dans cette phase précontractuelle, il faudra bien sûr **analyser le futur contrat de franchise avec un conseil spécialisé.** Chaque franchiseur possède un contrat différent. Nombreuses sont les clauses qui restreignent abusivement la liberté du franchisé: clauses d'exclusivité, de non concurrence, de préférence, clauses pénales ou encore de droit d'entrée différé qui sont autant de pièges qu'il faut connaître et tenter d'éviter. Rien n'interdit d'essayer de négocier un avenant pour adapter le contrat à sa situation personnelle. Ici encore, l'attitude du franchiseur sera révélatrice de son état d'esprit.