

Le prix du succès

Se lancer en franchise requiert des capitaux plus importants que la création d'une activité *ex nihilo*. Autant bien évaluer la mise de fonds pour éviter les déconvenues.

On compare parfois la franchise à une autoroute à péages. Premier ticket : la redevance forfaitaire initiale (RFI) communément appelée « droit d'entrée ». Cette somme, versée lors de la signature du contrat, rémunère l'expérience accumulée par le franchiseur, l'originalité du concept, la notoriété de la marque, l'exclusivité d'un territoire... Son montant est connu d'avance : il figure sur les documents du franchiseur et sur tous les sites spécialisés. Mais il faut savoir qu'il varie sensiblement (de quelques milliers d'euros jusqu'à 50 000 € !) d'une enseigne à l'autre et d'un secteur à l'autre, pour des raisons pas toujours rationnelles. Il est donc capital de se faire expliquer à quelles contreparties précises correspond cette RFI. Le prix que paye le futur franchisé

« Plus les royalties sont élevées, plus le franchisé doit être exigeant en termes de formation permanente, d'assistance... »

doit lui procurer un gain de temps et d'expérience, ainsi qu'un réel avantage par rapport à une création *ex nihilo*. Pour financer les services fournis, l'animation et le développement de l'enseigne, le franchiseur prélève également des royalties



Jean-Christophe Sozza, responsable du pôle franchise au Groupe Banque Populaire.

sur l'activité de ses franchisés : elles représentent de 3 % à 10 % du CA. Ces « redevances d'exploitation », proportionnelles au chiffre d'affaires (ou parfois d'un montant fixe), sont souvent complétées par des « redevances indirectes » destinées à contribuer aux frais de publicité et de communication du réseau au plan national. Toutes ces informations doivent être détaillées dans le document d'information précontractuelle (DIP). Plus les royalties sont élevées, plus le franchisé doit être exigeant en termes de formation permanente, d'assistance régulière, d'animation, de services fournis. Jean-Christophe Sozza, responsable du pôle franchise au Groupe Banque Populaire, incite les candidats à mettre en balance droits et redevances avec l'apport concret du franchiseur : réputation de l'enseigne, savoir-faire transféré, outils d'assistance

et de support... « Intégrer un réseau doit être un vrai accélérateur d'activité », indique-t-il.

Le recours au crédit s'impose

Le droit d'entrée n'est qu'une petite partie de l'investissement global à réaliser avant le lancement. Il convient de lister l'ensemble des postes pour évaluer le plan de financement du projet et votre capacité à y faire face. Trouver un local, acquérir un fonds de commerce ou acquitter un « pas de porte », constituer sa société pour les « primo-franchisés », s'équiper en matériel, constituer des stocks... autant d'éléments importants à financer. Pour certaines activités, comme la restauration, la boulangerie, les dépenses d'équipements et de matériels spécifiques peuvent atteindre des montants très

●●● importants. (voir tableaux p.38). Les franchiseurs imposent aussi un aménagement standard de la boutique, avec une décoration conforme à l'identité de l'enseigne. Un budget qui peut dépasser les 1 000 € par mètre carré... Notre confrère *Franchise Magazine*⁽¹⁾ évalue à quelque 180 000 € le montant moyen de l'investissement initial (local inclus).

Comparer les bilans

Pour faire face à de tels engagements, les fonds propres du futur franchisé ne sont généralement pas suffisants. Il devra recourir à l'emprunt bancaire, comme trois franchisés sur quatre (enquête CSA-FFF-Banque Populaire). Avec la crise financière en toile de fond, les agences bancaires se montrent plus sélectives dans la distribution du crédit. La franchise n'en reste pas moins un modèle qu'apprécient les banques ; un projet parrainé par une tête de réseau sera examiné avec plus de bienveillance qu'une demande de prêt d'un entrepreneur isolé. « Les enseignes de franchise restent des valeurs sûres, confirme Jean-Christophe Sozza du Groupe Banque Populaire ; avec un avantage donné aux réseaux bien installés, jouissant d'une forte notoriété et disposant de réels outils d'appui à leurs fran-



Anne Bonnichon, du cabinet Exco.

chisés. » Mais pas question de pavoiser. « Des dossiers qui auraient été acceptés sans problème par les banques il y a quelques mois, sont plus difficiles à financer aujourd'hui », constate Jean-Philippe Deltour, cofondateur du cabinet Creditrelax, spécialisé dans le courtage en financements professionnels, membre du Collège des experts de la FFF. Les banques ayant un pôle spécialisé sur la franchise s'appuient sur des bases de données : elles surveillent la rentabilité de leurs franchisés et sont en mesure de rendre plus vite leur verdict. Certains réseaux n'hésitent pas à s'engager aux côtés de leurs membres ; ainsi le franchiseur Guy Hoquet dit prendre à sa charge 50 % de la garantie d'emprunt du

« Des dossiers qui auraient été acceptés sans problème par les banques, il y a quelques mois, sont plus difficiles à financer. »

Jean-Philippe Deltour, cofondateur du cabinet Creditrelax

futur franchisé. Mais il est plus que jamais indiqué de se montrer très professionnel dans sa négociation avec les banques, en s'appuyant sur un business plan, rédigé de préférence avec l'aide d'un expert-comptable. Ce document sert à évaluer la capacité de l'entreprise à faire face à ses charges d'exploitation, à rembourser les emprunts et à rémunérer son exploitant (*lire encadré*). Attention aux prévisionnels trop optimistes ! La banque les comparera aux résultats réalisés par les points de vente des réseaux qu'elle connaît. Pour élaborer ses projections financières, mieux vaut ne pas se contenter des chiffres moyens transmis par certains réseaux : Anne Bonnichon, expert-comptable du cabinet Exco, conseille de « demander les bilans de plusieurs franchisés de l'enseigne – et pas seulement ceux que vous conseille le franchiseur ! – installés dans des zones de chalandise comparables ». Ou de les rechercher sur des sites Internet ●●●

Un business plan pour convaincre le banquier

Le business plan est un document qui synthétise en moins de 10 pages les prévisions financières du projet d'entreprise sur trois ans : potentiel du marché ; dépenses d'investissement ; charges/recettes d'exploitation et trésorerie prévisionnelle. Pour Anne Bonnichon, expert-comptable du cabinet Exco, « grâce au business plan, le futur franchisé va pouvoir s'approprier les chiffres de l'enseigne, les confronter à ses propres estimations et disposer d'arguments dans la négociation avec les banques. » Celles-ci seront attentives à la rentabilité du projet, à la capacité de l'entreprise à rembourser les emprunts et aussi à rémunérer l'exploitant. La rentabilité s'appréciera en fonction du secteur d'activité : « par exemple, un taux de 5,4 % pourrait être retenu comme norme dans l'habillement et de 30 % pour le secteur des services à la personne », indique Anne Bonnichon. Elle incite à réaliser deux scénarios, l'un optimiste et l'autre pessimiste. Le futur franchisé doit anticiper s'il sera en mesure de faire face à une situation plus critique, notamment au démarrage si la montée en puissance

« Les franchisés ont tendance à sous-estimer les besoins en fonds de roulement. »

du chiffre d'affaires s'avérerait plus lente que prévue. Attention à des facteurs comme la saisonnalité ou la récurrence de l'activité : ils pèsent sur la trésorerie. « Tous les franchisés, insiste Anne Bonnichon, ont tendance à sous-estimer les besoins en fonds de roulement, surtout au début ». Dans des secteurs comme l'immobilier ou les services aux entreprises, il s'écoulera plusieurs mois avant d'encaisser les premières recettes. Il est donc conseillé de démarrer avec des fonds propres plus importants. Dans des secteurs comme les centres de fitness où le franchisé perçoit les abonnements des clients, celui-ci devra gérer avec prudence la trésorerie disponible car elle servira à payer les charges pendant tout l'exercice.

■ J. G.

LA FRANCHISE EST-ELLE POUR VOUS ?

●●● spécialisés comme Infogreffe. Par ailleurs, précise Jean-Christophe Sozza, nous demandons aujourd'hui au porteur de projet de « fournir un prévisionnel de trésorerie sur un an afin de pouvoir anticiper les besoins de financements à court terme ». Lesquels sont trop souvent sous-estimés. Il est indispensable, explique-t-il, de bien intégrer dans le business plan la trésorerie nécessaire, car il sera beaucoup plus délicat de retourner voir son banquier six mois après le démarrage de l'activité pour solliciter un découvert (pudiquement appelé « facilité de caisse »). Le montant de l'emprunt bancaire (cré-

dit classique et crédit-bail) est conditionné par l'apport personnel du candidat et par sa capacité de remboursement, c'est-à-dire le revenu que génère l'activité.

De 35 à 50 % d'apport personnel

Quelle est la proportion de fonds propres exigée par les banques ? De 35 à 40 % du financement total, selon Jean-Philippe Sozza. Mais dans les franchises de services, remarque-t-il, cet apport peut représenter de 40 à 50 % du total (le montant des investissements matériels y étant généralement moins élevé que dans le commerce ou la restauration). « L'entrepreneur doit nous prouver qu'il croit lui-même à son projet, en risquant son propre argent dans l'affaire », ont coutume de dire les banquiers... Encore plus qu'avant, note le cabinet d'expertise comptable Exco, les banques s'intéressent à la situation familiale et patrimoniale du candidat. Résidence principale, immobilier de rapport, assurance-vie, portefeuille boursier... quelles garanties peut-il donner en contrepartie des emprunts ? Quelle est la situation professionnelle du conjoint ; son revenu peut-il couvrir les frais du ménage avant que l'entreprise ne devienne rentable... Autant de critères qu'il faut avoir à l'esprit avant de solliciter un crédit. On ne se privera pas non plus de faire jouer la concurrence entre banques. En se faisant assister au besoin par un spécialiste. « Grâce à nos contacts avec plusieurs réseaux bancaires, nous pouvons, assure Jean-Philippe Deltour de Creditrelax, optimiser le montant du crédit, négocier les taux d'intérêt, les garanties demandées, les frais de tenue de compte... Il n'est pas rare que nous constatons aujourd'hui des différences de taux d'intérêt de 1,2 % entre la banque A et la banque B sur le même dossier présenté. » Si la « surface financière » du porteur de projet est importante, sa personnalité, son cursus, ses aptitudes managériales, comptent tout autant aux yeux des banquiers. Le candidat doit parvenir à les convaincre de la pertinence de son choix : pourquoi a-t-il choisi la franchise et tel réseau en particulier ? Quel avantage compétitif est-il



© YURI ARCURI

censé lui procurer ? Le marché a-t-il été correctement évalué ? Quelle est sa connaissance du secteur ? A-t-il l'étoffe d'un entrepreneur ? Tous les observateurs insistent sur la nécessaire cohérence du dossier - chiffres et adéquation entre la personnalité de l'entrepreneur, le choix

« Ne pas considérer sa mise de fonds comme une dépense mais comme un levier. »

de l'activité et de l'enseigne. Attention à ne pas donner l'impression d'avoir succombé à une impulsion pour un concept sympathique qui ne résisterait pas à une analyse financière sérieuse... En définitive, le futur franchisé doit raisonner en investisseur. Il ne doit pas considérer sa mise de fonds comme une dépense mais comme un levier ; pour assurer son propre revenu mais aussi pour se constituer une plus-value lors de la revente de son affaire ou du fonds de commerce. C'est dans cette optique que les chiffres de la franchise prendront tout leur sens. » J. G.

¹⁰ Franchise Magazine février-mars 2008. Enquête réalisée auprès de 370 réseaux.

Les activités les plus capitalistiques*

| Secteurs | Coût |
|----------------------------|--------|
| - Hamburgers | 680 K€ |
| - Spécialités alimentaires | 618 K€ |
| - Restaurants à thème | 609 K€ |
| - Bars-cafés | 596 K€ |
| - Meubles, décoration | 525 K€ |
| - Solderies | 515 K€ |
| - Centres auto | 457 K€ |

* Investissement minimum moyen par secteur (tous postes confondus, local compris, montants arrondis).
Source : Franchise Magazine février-mars 2008

... et les moins capitalistiques*

| Secteurs | Coût |
|--------------------------------|---------|
| - Communication | 25 K€ |
| - Photo | 27 K€ |
| - Manucure | 28,5 K€ |
| - Conseil gestion & management | 36,5 K€ |
| - Publicité | 47 K€ |
| - Amincissement | 55 K€ |
| - Services aux particuliers | 65 K€ |

* Investissement moyen par secteur (montants arrondis).
Source : Franchise Magazine février-mars 2008