

# ANTICIPER L'ÉCHEC

Lorsqu'il se lance, tout entrepreneur s'inscrit dans une dynamique de réussite. Il n'est pas évident d'envisager l'échec ! C'est pourtant nécessaire : identifier tous les risques pour mieux les prévenir.

Par Sabine Germain

« **E**n 2009, 63 % des franchisés n'ont pas atteint le chiffre d'affaires prévisionnel durant leur première année d'activité et 52 % ne se sont pas rémunérés... » Ces statistiques, mises à jour chaque année par l'Indicateur de la franchise – un cabinet indépendant qui audite les réseaux en enquêtant auprès de leurs franchisés – relativisent les discours lénifiants parfois entendus. La franchise ne sera jamais une assurance tous risques ! Car elle reste une variante de la création d'entreprise, avec la prise de risque inhérente à toute aventure entrepreneuriale. Pouvoir s'appuyer sur la notoriété d'une enseigne et bénéficier de l'accompagnement du franchi-

seur sont, certes, des atouts essentiels lorsqu'on se lance : ce sont, du reste, les deux principaux avantages de la franchise identifiés par les Français dans l'enquête annuelle CSA-Banque Populaire-FFF-Réussir. Des atouts qui permettent, selon 21 % des personnes interrogées, de réduire les risques de la création d'entreprise. De les réduire, mais pas de les supprimer : on estime que 20 % des points de vente ouverts en franchise ne passent pas le cap des cinq ans d'existence (contre près de 50 % dans la création en général, il est vrai). De plus, les tribunaux sont régulièrement conduits à examiner des situations difficiles et à juger des contentieux (voir le témoignage de Laurent G. page 76). L'analyse commentée par le cabinet d'avocats Simon Associés de cent

[ Parmi les experts cités ]

**Charlotte Bellet,**  
avocate au sein du cabinet Thréard,  
Bourgeon, Méresse et associés.



**Dominique Robert,**  
fondatrice et directrice  
de l'Indicateur de la franchise.



soixante décisions rendues en 2009 (1), permet de faire un tour d'horizon complet des principales causes d'échec. La surestimation du chiffre d'affaires prévisionnel arrive largement en tête.

## Attention aux prévisions trop optimistes !

« Quand il fait son étude de marché, le candidat à la franchise ne doit jamais se contenter des seules informations que lui donne le franchiseur, conseille Me Charlotte Bellet, avocate au

merciales de sa ville. » « Il doit surtout s'assurer que le concept choisi a déjà fait ses preuves dans des zones de chalandise similaires, ajoute sa consœur Catherine Kalopissis, avocate au sein du même cabinet. Une enseigne qui fonctionne bien dans une rue chic d'une grande agglomération n'a pas forcément le même potentiel dans une ville moyenne ou dans une petite galerie marchande... » Considérant que les franchiseurs ont naturellement tendance à

## 20 % des points de ventes ouverts en franchise ne passent pas les cinq ans d'existence

sein du cabinet Thréard, Bourgeon, Méresse et associés. Il doit mener sa propre enquête auprès de franchisés en activités et faire valider ses prévisions par un expert-comptable local, qui connaît bien les réalités com-

« gonfler » les prévisions de chiffre d'affaires, Dominique Robert, fondatrice et directrice de l'Indicateur de la franchise, conseille aux franchisés de bâtir leur compte d'exploitation en se basant sur un chiffre inférieur de 20 % aux prévisions fournies. « Si l'exploitation reste viable avec un prévisionnel inférieur de 20 %, voire de 50 %, alors il devient raisonnable de se lancer. »

Durant des années, la justice s'est essentiellement intéressée aux conditions de la formation



ou de la rupture du contrat de franchise. Avec la crise, elle se penche de plus en plus souvent sur l'exécution du contrat, c'est-à-dire sur la réalité de l'accompagnement apporté par la tête de réseau au franchisé. La jurisprudence récente rappelle avec vigueur les obligations du franchiseur en matière de savoir-faire, d'assistance, de publicité, de développement, d'approvisionnement, et enfin, d'exclusivité territoriale. Mais ce n'est pas tout : « L'assistance implique notamment que le franchiseur vienne en aide au franchisé subissant des difficultés, si celui-ci en fait la demande », précise Me François-Luc Simon du cabinet Simon Associés. En l'occurrence, la cour d'appel de Paris a considéré, le 28 septembre 2008, qu'un franchiseur ayant proposé à l'un de ses franchisés en difficulté la reprise de ses stocks d'inventus, l'annulation des factures correspondantes, la mise en place d'un échéancier, ainsi qu'une liste de propositions précises pour améliorer son exploitation, avait bel et bien assumé cette obligation d'assistance.

## Diviser son risque

Mais on ne peut pas en dire autant de tous les franchiseurs. « Avec la crise, certains n'ont plus les moyens financiers pour animer convenablement leur réseau, observe Charlotte Bellet. Ils focalisent tous leurs efforts sur le développement et la recherche de nouveaux franchisés, pour encaisser des droits d'entrée. » Une stratégie de très court terme, voire une fuite en avant qui peut mettre l'ensemble du réseau en péril. « C'est pourquoi je conseille, aujourd'hui plus que jamais, aux franchisés de réduire les risques au maximum, explique Dominique Robert. En menant une enquête approfondie sur l'enseigne et les vérita-

bles résultats de ses franchisés, bien sûr. Mais aussi en évitant de mettre tous leurs œufs dans le même panier. » Alors qu'on a longtemps considéré qu'une enseigne « chère » (plus de 300 000 euros d'investissement) offrait de meilleures perspectives de rentabilité qu'une enseigne plus accessible, Dominique Robert estime aujourd'hui qu'un franchisé doit diviser son risque : « Si vous disposez de



FRANÇOIS-LUC SIMON du cabinet Simon Associés qui a analysé cent soixante décisions rendues par les tribunaux en 2009 : « Le droit de la franchise est un droit vivant, passionnant et en permanente évolution. »

## Il faut envisager les conditions de sa sortie avant même la signature du contrat

200 000 euros, vous avez intérêt à prendre deux franchises à 100 000 euros, dans deux secteurs d'activité différents. Cela vous permettra de mieux supporter les soubresauts de la conjoncture. » Pour cette fine

observatrice du marché de la franchise, exploiter plusieurs points de vente est, en effet, à ce jour, le seul moyen de bien gagner sa vie... D'ailleurs ne voit-on pas se développer la pratique de la multi- ou de la plurifranchise ? (voir page 62)

On dit souvent aux candidats à la franchise qu'ils doivent être prêts, au moins la première année, à travailler beaucoup – bien davantage qu'un salarié – sans

faire face. » La sous-estimation du besoin en fonds de roulement est l'un des principaux écueils sur lesquels échouent les nouveaux franchisés... « Je vois trop de couples de franchisés se retrouver à la rue parce qu'ils ont tous les deux quitté leur emploi et vendu leur maison pour monter leur affaire. Prendre de tels risques, c'est vraiment insensé ! » Il est vrai que les banquiers sont particulièrement exigeants en cette période : « Ils demandent de plus en plus de garanties personnelles (hypothèque ou nantissement sur leurs biens propres) de la part des candidats à la franchise », observe Catherine Kalopissis. Ce qui augmente le risque de tout perdre en cas d'échec. A fortiori, si le franchisé ne peut pas « sortir » de son contrat : « Quand un point de vente ne décolle pas au bout d'un an, voire deux ans, il y a peu de chance pour que cela s'améliore, note Dominique Robert. Si cela n'est pas expressément prévu, le franchisé ne peut pas interrompre le contrat le liant avec son franchiseur. Il doit continuer à payer des redevances jusqu'au terme du contrat. Y compris s'il a baissé le rideau. » Moralité : le candidat à la franchise doit, avant même la signature de son contrat, envisager les conditions de sa sortie. C'est-à-dire prévoir les conditions d'une rupture anticipée et s'assurer que le franchiseur ne pourra pas entraver un éventuel projet de cession de son point de vente. Signer un contrat de franchise est un engagement lourd qui ne doit pas être pris à la légère, en raison de ses conséquences financières, patrimoniales et humaines. Il est indispensable d'en bien évaluer tous les risques, afin de s'engager en « connaissance de cause ». ●

compter leurs heures, et parfois sans se rémunérer ! Ce que ne prévoient pas toujours les jeunes créateurs... « En général, ils ont suffisamment de trésorerie pour passer la première année, poursuit Dominique Robert. Mais en année 2, quand toutes les charges (sociales et fiscales) commencent à tomber, ils n'arrivent plus à

(1) « Un an d'actualité juridique en droit de la franchise », n° 227 des Petites Affiches, 13 novembre 2009