

Table ronde finance

Conférence du CEDRE

Afin de fixer au lecteur l'objet des débats sur les besoins spécifiques du financement des réseaux, nous rappelons en premier lieu l'analyse des besoins pour envisager les différentes possibilités de financement.

1 – Rappel des spécificités de fonctionnement en Franchise

1.1 – L'analyse du Concept et des paramètres financiers pour le Franchisé

L'analyse des besoins de financement des réseaux de franchise correspond à la quantification aboutie de l'analyse du Concept pour le franchisé et le franchiseur et de la prise en compte de l'ensemble des flux répartis.

Cette approche préalable correspond à une analyse budgétaire ou budgétique Franchise qui prend en considération les contrevaleurs spécifiques du Concept pour le Franchisé et l'organisation du Franchiseur.

1.11 – Analyse et valeur économique du Concept pour le Franchisé

- analyse des investissements,
- détermination des apports initiaux,
- prévisions analytiques des Chiffres d'Affaires,
- prévisions des charges génériques de fonctionnement,
- application des paramètres de franchise (royalties, redevances publicitaires, formation, diverses...),
- application de la charge financière et des remboursements d'emprunt,
- mesure des résultats, cash-flows nets et retour sur investissement,
- Itération circulaire d'optimisation économique du Concept (des flux de franchise ...au financement...au résultat).

L'intérêt de cette analyse préalable est de savoir identifier sur la base de standards la viabilité économique et financière du concept, et de fixer à un niveau justifié et cohérent les paramètres de franchise.

Ainsi certains concepts ont parfois été jugés non viables en l'état parce que tel Franchiseur appliquait un niveau de royauté nettement trop élevé relativement à ce que l'exploitation du Concept laissait en rentabilité au Franchisé.

A contrario, certaines contributions parfois omises par le Franchiseur peuvent aussi être ajoutées en fonction des possibilités.

Enfin, la détermination de l'apport en cash initial du franchisé peut être établi en fonction :

Des **investissements initiaux** :

- fonds de commerce (emplacement, surface, aménagement),
- droit d'entrée,
- investissement en formation,
- mobilier et matériel.

et des besoins issus du lancement de l'affaire :

- stocks,
- investissement publicitaire,
- encours commercial ou décalages de trésorerie entre les encaissements clients et les délais fournisseurs,
- autres décalages éventuels liés au cycle d'exploitation.

De la sorte la vision est plus complète et justifiée pour la franchiseur de savoir préciser les paramètres de son concept valorisés jusqu'au résultat attendu pour la franchisé dans un « business plan » adapté au spécificités du concept et aux éventuelles spécificités locales.

Les prévisions sont en général établies sur la durée du contrat 5 à 7ans – ce qui en général correspond aussi à la durée de remboursement des emprunts.

1.12 – La couverture des besoins de financement

Les besoins de financement seront en général couverts chez le franchisé par une structure classique de financement :

1.121 - Apport initial en cash entre 25% et 50% en fonction des concepts et des possibilités financières du franchisé.

Notre recommandation – La capacité financière du franchisé ne peut constituer le seul paramètre de sélection dans le recrutement mais doit cependant respecter les règles d'équilibre des comptes et des risques – en général un apport de 35% du financement global (cycle d'exploitation inclus) est recommandé. L'étude au cas par cas permet d'ajuster.

1.122 – Financement du franchisé

Les financements bancaires classiques seront recherchés

Emprunt direct global pour le solde de financement (cycle d'exploitation inclus)

Financements différenciés entre haut de bilan (investissements purs) et financement d'exploitation stock et trésorerie Dans le cadre de ces financements,

1. 2 – Une analyse d'optimisation du « business model » pour le Franchiseur

Les besoins de financement du franchiseur apparaissent variants en fonction du stade de développement du réseau.

Pour resituer le débat « financier » dans le contexte de développement du Franchiseur nous rappelons les éléments habituellement observés dans l'ingénierie franchise.

1.21 – Appréhender le « business model » et déterminer le plan de développement du Franchiseur

1.211 - L'analyse de l'organisation du franchiseur...

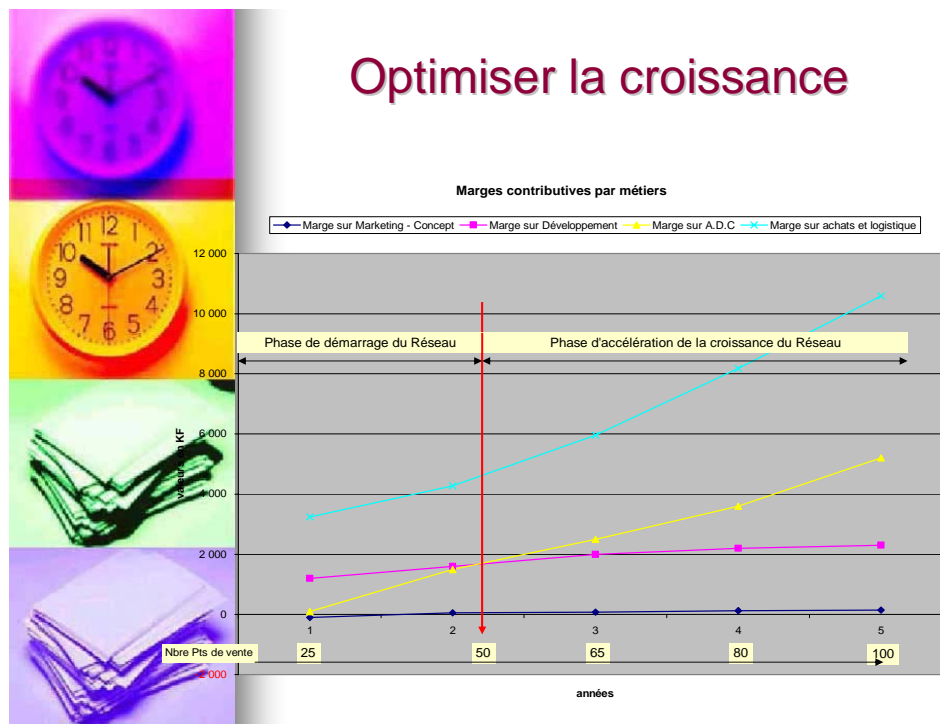
... en différents métiers destinés à couvrir l'ensemble des services en direction de franchisés (Développement, Animation, Logistique, Marketing) ainsi que sa structure interne permet d'exprimer la contribution économique de ces métiers au résultat global du Franchiseur, indépendamment de l'exploitation des points de ventes en propres.



1.2.1.2 – Fixer le plan de croissance du Réseau

Ainsi :

- selon la qualité du concept d'une part - les paramètres de la Franchise supportés par le compte d'exploitation des franchisés sont à l'origine des flux collectés en central (Publicité, Royalties, Achats centralisés...)
- et en fonction de la vitesse de croissance du réseau d'autre part, les flux futurs de revenus peuvent être calculés et laissent envisager dans un programme itératif, le « plan de développement optimum ».



Sur ces bases d'analyse les besoins de financement du Franchiseur pourront être évalués et des solutions de financement recherchées auprès des différents intervenants (Banquiers, capitaux risqués... jusqu'à l'introduction en bourse) avec pour chacun type d'intervenant une visibilité théorique du retour sur investissement et de la sortie en terme d'échéance et de montant.

2 – Les questions qui se posent aux Franchiseurs en matière de financement

Nous reproduisons ci-dessous les questions abordées durant notre table ronde qui toutes n'ont pu trouver de réponse satisfaisante dans le temps imparti, mais qui ont servi de base à des témoignages utiles tant de la part des financiers présents – BANEXI – SIAGI que des experts – Expert comptable (Madame Bégat) et surtout des Franchiseur ou Manager de Réseau.

1- Comment financer votre Réseau?

- 1.1 - Réseau start up
 - Comment trouver les fonds nécessaires au démarrage du Réseau?
 - Quels sont les véritables partenaires financiers du risque et du développement?
 - Business Angels?
 - Capital risque?
 - Le business plan comme outil de négociation
 - Business-model, analyse marché et stratégie
 - Comptes prévisionnels et mesure des flux futurs

GAST Finance

Les réponses à ces questions restent souvent peu opérationnelles s'agissant du démarrage. Il n'y a pas de miracle – Il faut autofinancer une partie du développement ou trouver auprès des banquiers classiques les fonds complémentaires nécessaires contre garanties.

Le business plan n'en reste pas moins un outils de présentation et de négociation nécessaire autant pour les Manager de réseau que pour ses tiers partenaires – y compris les financiers qui attendent la vision la plus claire et de pouvoir vérifier dans le temps la cohérence des résultats et des performances avec les prévisions.

Nous noterons à cet égard l'intervention de la SIAGI, qui assure les risques financiers des franchisés auprès de leur banquier prêteur. Cette mutualisation de risque constitue un argument de développement significatif quand les crédit sont plus facilement obtenus des candidats à la Franchise.

1 - Comment financer votre Réseau?

- 1.2 - Le financement de la croissance et du développement
 - Les financements classiques peuvent-ils suffire?
 - L'ouverture du capital reste-t-elle inévitable pour lever les fonds nécessaires?
 - Quelles différences entre les intervenants qui financent le démarrage d'activité et ceux qui financent la croissance?
 - Quelle est la nature des relations du Franchiseur au quotidien avec ses partenaires financiers?
 - L'indépendance du Manager est-elle toujours assurée?
 - Les garanties patrimoniales suffisent-elles à faire « craquer » les investisseurs financiers ou banquiers?

GAST Finance

L'ouverture du capital reste une possibilité qu'il ne semble opportun d'envisager qu'après une période de développement initial (après 50 à 100 points de vente).

C'est en effet dans cette phase d'accélération du développement que le Manager Franchiseur viendra rechercher les capitaux utiles à doubler voir tripler son réseau à la fois en développement direct – par création de filiales ou de sites exploités en propre – ou tout simplement par le rachat de réseaux concurrents.

Dans ce cas, il faut accepter certaines règles de fonctionnement quand au reporting régulier que le Franchiseur doit alors à ses partenaires associés. Pour autant les financiers ne jouent pas véritablement de rôle opérationnel.

Le cas de Marionnaud illustre bien cette étape – rappelons nous de la voie même du fondateur qu'à 53 ans il créait sa première boutique – magasin en parfumerie. Chacun se souviendra de la belle histoire d'un développement exceptionnel par son ampleur et sa rapidité.

Naturellement, le passage de 1 à 600 points de vente s'est appuyé sur des financements externes – bancaires et progressivement sur des levées de capitaux en Bourse.

L'enjeu était stratégique et le pari assez « fou » pour être gagné par un maître du développement – Il fallait reprendre des réseaux et des points de vente pour devenir leader face au géant Séphora. Pari tenu – Pari gagné !

2 - Comment valoriser votre patrimoine Réseau ?

- 2.1 - L'ingénierie financière et le suivi de valorisation
 - Mesurer la création de valeur en Franchise
 - L'application des méthodes de valorisation à votre Réseau (standard et spécifique – Pb incorporel)
 - L'adaptation de votre planning stratégique à votre choix de sortie – Objectifs de l'actionnaire / Objectifs de l'entreprise
 - Alternatives stratégiques de marché ou positionnement patrimonial du Franchiseur
 - La dynamique du Plan
 - Une question initiale se pose à nouveau – (Fsé/Fseur)
 - Quel ROI pour le Franchiseur-Actionnaire ?

GAST Finance

2 - Comment réaliser votre patrimoine Réseau ?

- 2.2 – Quand et comment vendre au mieux votre Réseau?
 - Le concepteur cédant – Créer et vendre!
 - Vendre progressivement – Préparer sa sortie
 - Vendre d'un bloc – Vendre à la fin...
- 2.3 - L'introduction en Bourse pour trouver la liquidité
 - L'introduction en bourse concerne quel type de Réseaux?
 - Quels sont les avantages et inconvénients du recours au Marché?

GAST Finance

La question de la valorisation de votre réseau se pose de façon régulière dès qu'une certaine maturité est atteinte.

En effet, il faudra penser à la succession, ouvrir le capital pour lever des fonds, anticiper sur une cession partielle, prendre des accords de partenariat progressif ou véritablement réaliser son patrimoine en cédant l'entreprise.

Quelque soit le cas, sans tabler à tout prix sur un objectif de « Window dressing » (habillage de bilan), ces opérations se préparent et il parallèlement au business plan régulièrement révisé, le Franchiseur prendra la précaution de faire évaluer son entreprise.

