

L'ITINÉRAIRE DE LA FRANCHISE

par M^e Olivier GAST Avocat à la Cour de Paris

INTRODUCTION

Le commerce indépendant en France, comme dans la plupart des pays industrialisés, est en profonde mutation.

La concurrence des grandes compagnies, l'évolution des habitudes d'achat et l'inflation sont, entre autres, quelques-uns des maux auxquels le commerçant d'aujourd'hui doit faire face.

Mais comment?

Une solution originale est la franchise.

La technique des accords de franchise, ou franchisage, a connu depuis la deuxième guerre mondiale, un essor sans précédent.

On estime aujourd'hui qu'aux Etats-Unis, il y a au-delà de 248 milliards de ventes réalisées annuellement par des détaillants franchisés. Ceci représente 31% des ventes américaines au détail.

Le franchisage fait partie de notre univers quotidien. Pourtant la technique des accords de franchise reste relativement méconnue de l'homme d'affaire français.

TITRE I - QU'EST-CE QU'UNE FRANCHISE?

La Cour d'Appel de Paris, dans un arrêt en date du 28 avril 1970, a ainsi défini le Franchising:

«Considérant que:

Le Franchising se définit comme une méthode de collaboration entre deux ou plusieurs entreprises commerciales, l'une franchisante, l'autre franchisee, par laquelle la première, propriétaire d'un nom ou d'une raison sociale connue, de sigle, de symbole, marque de fabrique, de commerce ou de service, ainsi que du savoir-faire particulier, met à la disposition de l'autre le droit d'utilisation, moyennant une redevance (royalty) ou un avantage acquis, la collection de produits ou de services originaux ou spécifiques pour l'exploiter obligatoirement et totalement selon les techniques commerciales expérimentées, périodiquement mises au point et recyclées, d'une manière exclusive, afin de réaliser un meilleur impact sur le marché considéré, d'obtenir un développement accéléré de l'activité commerciale des entreprises concernées; que ce contrat peut être assorti d'une aide industrielle, commerciale ou financière permettant l'intégration dans l'activité commerciale d'un concédant franchiseur et d'un certain contrôle du franchiseur à l'égard du franchisee initié à une technique originale et à un savoir-faire hors du commun, permettant le maintien de l'image de marque du service ou du produit vendu et le développement de la clientèle au moindre coût et avec une plus grande rentabilité, pour les deux parties, qui conservent juridiquement une indépendance totale.»

CHAPITRE I. - Vue d'ensemble d'un accord de franchise

Phénomène récent dans son expansion, l'accord de franchise n'en demeure pas moins une forme très ancienne d'accord contractuel.

Au Moyen Âge, le roi de France octroyait à des villes ou à des corporations de marchands des «franchises» en échange d'un certain nombre de services.

Le mot «franchise» dérive de franc, qui signifiait «de condition libre»; en effet, franchiseur et franchisee constituent deux entités juridiques indépendantes: l'accord de franchise qui les lie n'entame pas leur indépendance juridique.

C'est à la fin du siècle dernier que le franchisage moderne apparut aux Etats-Unis.

La compagnie Singer fut l'une des premières à construire tout un réseau de distribution franchisé.

Puis, General Motors et toute l'industrie automobile nord-américaine utilisèrent à leur tour un réseau de concessionnaires franchisés. Enfin, au cours des trente dernières années, le franchisage a gagné progressivement les secteurs de la distribution de produits de masse et de services.

La grande originalité du système franchisé est à l'origine la mise en place d'une nouvelle des relations d'affaires, relations dans lesquelles chaque partenaire est indépendant juridiquement mais dépendant économiquement.

Dans un système traditionnel de distribution, la réussite de chaque agent de la chaîne (producteur, distributeur, grossiste, détaillant) dépend souvent des conditions de prix, de livraison, etc... qu'il négocie avec son fournisseur.

Ainsi il y a presque toujours un gagnant et un perdant.

Dans un système traditionnel, celui qui a fait une «bonne affaire» c'est celui qui a «piégé» l'autre...

Au contraire, dans un système de franchise, la réussite du franchiseur dépend de celle des franchisés et réciproquement.

CHAPITRE II - La solidarité commerciale

Si la formule de franchise est mauvaise, le franchiseur aura du mal à recruter des franchisés et ces derniers ne feront pas de bonnes affaires, donc verseront peu de redevances au franchiseur.

Pour que le franchiseur gagne de l'argent, il faut que le franchisé en gagne d'abord. «Cette réciprocité est en plus une garantie d'honnêteté».

Si la formule est bonne, le franchiseur pourra revendiquer des droits initiaux plus élevés, recrutera davantage de franchisés et touchera plus de redevances car les franchisés réaliseront de bons chiffres d'affaires.

La solidarité dans l'action commerciale est à la base de l'essor du franchisage dans l'économie moderne.

A côté des systèmes traditionnels de distribution (producteur, distributeur, grossiste, détaillant) et des systèmes de franchise, existent des canaux de distribution dits «intégrés», c'est-à-dire dans lesquels chaque agent appartient au même propriétaire: le producteur possède son propre réseau de distribution. De tels réseaux intégrés appartiennent à de grandes compagnies disposant d'importants moyens financiers, et qui investissent leurs capitaux permanents à la fois dans la propriété de l'appareil de production et dans chaque étape du circuit de distribution. Il s'agit de la technique du succursalisme.

Le franchisage offre une option intéressante face à ces canaux intégrés.

En effet, dans un réseau franchisé, l'investissement pour chaque magasin est fait par le franchisé, propriétaire du magasin.

Ceci signifie que le franchiseur peut se procurer à peu de frais un réseau commercial sans investir dans la propriété du réseau mais tout en le contrôlant par contrat.

Ainsi s'explique l'expansion extrêmement rapide du réseau commercial et des ventes dans un grand nombre de franchises: le franchisage est un système de distribution autofinancé par les franchisés.

TITRE II - LA STRUCTURE D'UN CONTRAT DE FRANCHISE

L'accord de franchise est une forme relativement souple de collaboration entre une entreprise «émettrice», le franchiseur, et plusieurs «récepteurs», les franchisés.

Trois principes fondamentaux gouvernent un contrat de franchise quel qu'il soit:

- La volonté de travailler ensemble,
- L'acceptation d'un droit de regard,
- Le bien-fondé de la formule

a) La volonté de travailler solidairement:

La création d'une chaîne ou réseau franchisé est un travail d'équipe. Franchiseurs et franchisés doivent poursuivre un but commun pour un profit mutuel. Cela implique de la part de chacun un effort de renoncement: le franchiseur doit renoncer à réaliser son profit au dépens de ses distributeurs franchisés (ce qui serait le cas si les conditions du contrat ne permettaient pas au franchisé de faire un profit et d'être prospère); de leur côté, les franchisés doivent renoncer à leur indépendance opérationnelle et accepter d'exploiter leur commerce sous l'enseigne et selon les règles.

Il faut donc une bonne mesure de compréhension et d'esprit coopératif de part et d'autre pour réussir une franchise.

b) L'acceptation d'un droit de contrôle:

Lorsqu'une franchise est créée, c'est généralement le franchiseur qui est en position de force au moment de négocier le contrat avec le franchisé.

Il en profite pour stipuler au contrat des mesures de contrôle du franchisé. Ces mesures sont normales et souhaitables si l'on veut maintenir l'uniformité de l'image de marque et du service au client à travers tout le réseau franchisé.

Ainsi, tout franchiseur se réserve généralement un droit de contrôle sur la comptabilité, les opérations, l'approvisionnement et la qualité du service des franchisés.

Au fur et à mesure que la franchise s'étend, les franchisés prennent conscience de leur force vis-à-vis du franchiseur. Ainsi, après quelques années d'existence, plusieurs franchiseurs ont fait face aux revendications de leurs franchisés, groupés en associations, et ont consenti à faire participer les franchisés aux décisions concernant l'orientation future de la franchise.

On aboutit alors à une structure et à un partage du pouvoir qui, tout en restant dans une relation simplement contractuelle, peut aboutir au même résultat qu'une organisation sociétaire (exemple: la S.A.R.L. société à responsabilité limitée ou la S.A. société anonyme).

c) Le bien fondé de la formule:

Si plusieurs franchisés ont échoué, faute d'avoir pu maintenir l'esprit de solidarité entre les membres ou instaurer une politique de co-participation aux décisions stratégiques, un plus grand nombre encore ont échoué tout simplement parce que leur formule n'était pas bonne ou suffisamment originale.

N'oublions pas que le franchisé qui s'engage dans une franchise, veut acquérir une recette de succès.

Il faut donc avant tout que le succès ait été prouvé et qu'il soit transmissible afin que le franchisé puisse le répéter, standardiser dans son territoire.

Une bonne formule a les caractéristiques suivantes:

1. Elle a trait à la commercialisation d'un produit ou service de bonne qualité;
2. La demande pour le produit ou service en question est universelle ou du moins elle ne se limite pas à la seule région d'origine du franchiseur;
3. Elle laisse au franchisé déjà établi en un lieu, un droit de premier refus au moment de l'implantation d'une ou de plusieurs autres franchises sur ce territoire;
4. Elle prévoit un transfert immédiat de know-how (savoir-faire) et une formation effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres à la franchise en question;
5. Elle a fait ses preuves avec une entreprise pilote;
6. Elle établit les modalités d'une relation continue entre le franchiseur et le franchisé visant à améliorer les conditions d'exploitation de la franchise et à échanger des innovations, des idées de nouveaux produits et des services.
7. Elle décrit explicitement les apports initiaux (enseigne, formation, savoir-faire) et les apports permanents (support de marketing, publicité, action promotionnelle, recherches et développement, services divers) du franchiseur;
8. Elle dénonce les paiements immédiats (droits d'entrée ou droits initiaux) et continus (redevances ou royalties) que le franchisé doit faire;
9. Elle implique le franchisé dans le processus de définition des orientations futures de la franchise et le fait participer à la «vie» de la franchise;
10. Elle prévoit une procédure de renouvellement, re-négociations et annulation du contrat de franchise, ainsi qu'une possibilité de rachat par le franchisé.

La structure de l'accord de franchise repose sur le succès.

Celui du franchiseur d'une part, et celui des franchisés d'autre part.

La franchise est une méthode originale de distribution d'un bon produit et d'un bon service. Ce n'est jamais une solution de repêchage ou de sauvegarde d'une entreprise en difficulté qui se déclare franchiseur sans avoir elle-même fait la preuve de sa formule.

CHAPITRE I - Associés dans les bénéfices

Le contrat de franchise fait de deux entreprises juridiquement indépendantes des partenaires.

Un auteur américain, Harry Kursh, a d'ailleurs défini le franchisage en deux mots «associés dans les bénéfices» (partners for profit).

Cela ne signifie pas que le profit soit également partagé entre le franchiseur et les franchisés, ni que les points de vue de chacun d'eux sur la gestion de la franchise convergent forcément. «Associés dans les bénéfices» signifie seulement que la réussite du franchiseur et celle des franchisés sont indissolublement liées.

Une franchise qui réussit, ne peut associer qu'un bon franchiseur et de bons franchisés. Il n'est pas possible, dans une franchise, de réussir grâce à l'échec du partenaire.

Malheureusement, dans nos pays latins, le fait de réussir ensemble n'est pas encore assimilé dans les mentalités... Trop souvent, l'homme d'affaires pense qu'il ne peut conclure «une bonne affaire» que s'il a «piégé», «roulé», le co-contractant. Pire encore, une «bonne affaire» ne peut être réalisée en France qu'au préjudice, fatal et forcé, de l'autre partie ⁽¹⁾.

CHAPITRE II - Les motivations du franchiseur.

Le franchiseur est le créateur de l'accord de franchise. C'est à lui qu'incombent les tâches inhérentes à la création d'une franchise.

Comme dans toute opération commerciale, il lui faut investir d'abord... les profits viendront ensuite si la formule et ses franchisés le permettent.

Les motivations du franchiseur pour créer une franchise sont essentiellement au nombre de 7:

- L'apport d'une nouvelle source de capitaux:

Le franchiseur développe sa chaîne grâce aux investissements des franchisés. Ce sont les franchisés qui investissent dans leurs magasins, les stocks, les ressources humaines et les fonds de roulement.

Le franchiseur peut donc se servir de son capital à d'autres fins que l'investissement dans un réseau commercial.

- Meilleure motivation des franchisés:

Les distributeurs franchisés sont propriétaires de leur affaire. Ils sont donc plus motivés pour réussir que s'ils étaient directeurs d'un magasin qui ne leur appartiendrait pas.

Il est constant que quelqu'un qui est son propre patron sera beaucoup plus attentif à limiter les frais généraux qu'un salarié...

De plus, ces distributeurs franchisés risquent leur propre capital et récoltent le fruit de leur travail.

- Meilleure adaptation au marché local:

Les franchisés sont des hommes d'affaires locaux et ils sont perçus comme tels par leur clientèle. Ainsi, le franchiseur évite partiellement de souffrir des aléas liés à la grande entreprise, à l'entreprise multinationale, à l'investissement étranger, etc...

Même lorsque le savoir-faire et la marque sont étrangers, le capital et les ressources humaines de la franchise sont locaux et la majeure partie des profits va au franchisé local. Il faut noter enfin que le franchisé local, connaissant mieux son milieu que le franchiseur, est ainsi plus près de sa clientèle et est mieux renseigné sur les conditions locales d'exploitation (Permis de construire, heures d'affaires des bureaux, coût de main-d'œuvre, règlements municipaux...).

⁽¹⁾ cf. thèse Olivier Gust : «Les groupements de concessionnaires ou de franchisés». Travaux de l'Institut Supérieur de Droit des Affaires.

- Création de nouveaux revenus:

En créant une chaîne de franchise, le franchiseur crée dans son entreprise une source de nouveaux revenus:

- Droits initiaux
- Redevances (royalties)
- Vente d'équipements et de matières premières
- Prestations de service
- Intérêts sur prêts aux franchisés, etc...

Plus qu'une simple distribution, le franchisage est une activité commerciale en soi, portant sur un produit nouveau et intangible: LA FORMULE.

- Expansion plus rapide des ventes:

La croissance des ventes est fonction de l'augmentation du nombre de points de vente et de l'amélioration de l'efficacité commerciale de chaque point de vente.

Le franchisage permet de jouer sur ces deux variables stratégiques. En effet, si la formule est bonne, il sera facile de recruter de plus en plus de franchisés et d'augmenter ainsi le nombre de points de vente.

Parallèlement au recrutement, le franchiseur a tout intérêt à améliorer sa formule et à faciliter l'effort de vente de ses franchisés. Toute amélioration des ventes profite directement au franchisé et renforce donc les liens entre les franchisés et le franchiseur.

Elle profite indirectement au franchiseur qui recevra plus d'argent au titre des royalties si les franchisés accroissent leurs ventes.

- *Economies d'échelles:*

Au fur et à mesure que la franchise s'étend, l'effet des économies d'échelle, c'est-à-dire l'abaissement du coût par l'augmentation du volume, se fait sentir à deux niveaux:

- *Les coûts fixes du franchiseur (service comptabilité informatisé pour les franchisés, publicité à l'échelle nationale, etc...) se trouvent répartis entre un plus grand nombre de franchisés. La rentabilité de l'investissement par unité franchisée augmente.*
- *Lorsque le franchiseur fabrique un produit et le vend à ses franchisés afin que ceux-ci le distribuent, les coûts de fabrication diminuent au fur et à mesure que le volume demandé par l'ensemble des franchisés augmente.*

- *Concentration des ressources disponibles dans un savoir-faire spécifique:*

A l'origine d'une bonne formule, il y a toujours un bon produit ou un bon service.

Ce produit ou service constitue le savoir-faire distinctif et l'avantage concurrentiel de l'entrepreneur innovateur.

Or, l'innovateur fait face à un triple choix: dissiper ses ressources dans l'acquisition d'un réseau commercial qui lui appartienne (réseau intégré) ou passer par un réseau de distribution autonome sur lequel il n'a aucun contrôle ou, enfin, acquérir le contrôle d'un réseau franchisé sans investir dans sa propriété.

Le dernier choix permet à l'entrepreneur franchiseur de concentrer ses ressources dans les deux éléments de son savoir-faire distinctif: le produit et la formule.

C'est par l'amélioration constante de ces deux éléments, l'un tangible, l'autre intangible, que le franchiseur consolidera sa réussite.

CHAPITRE III - Les motivations du franchisé

Pourquoi acheter une franchise?

D'abord, pour bénéficier des expériences de la notoriété et de la garantie d'achalandage liées à l'image de marque du franchiseur.

En effet, le franchisé qui ouvre, sur un territoire nouveau, une unité connue, bénéficie immédiatement d'une clientèle qui connaît son enseigne et la qualité de son service avant même que le magasin ouvre ses portes.

L'achat d'une franchise est avant tout l'achat d'expérience et de savoir-faire (know-how) et de clientèle.

A cette motivation principale, peuvent s'ajouter d'autres qui sont déterminantes dans l'achat d'une franchise:

- *Possibilité de démarrer une entreprise avec moins de capitaux si le franchiseur offre des conditions de financement.*
- *Assurance d'une qualité éprouvée et constante.*
- *Meilleur pouvoir d'achat auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée (parfois la chaîne a sa propre centrale d'achat).*
- *Formation du franchisé et assistance continue.*
- *Obtention de meilleurs sites pour la localisation des points de vente, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur.*
- *Support de marketing: analyses de marchés, études de localisation, publicité, etc...*
- *Bâtiments et décoration intérieure bien conçus.*
- *Aide à la gestion et à la comptabilité.*
- *Recherche et développement constants de nouveaux produits ou services.*
- *Potentiel de revenus plus élevé.*
- *Moindre risque de faillite.*

Les motifs précédents ne sont pas forcément tous réunis dans chaque cas, mais ils donnent un échantillon de ce que le franchisé recherche lors de l'achat d'une franchise.

L'engagement financier du franchisé:

Au moment de signer un contrat de franchise, le franchisé se demande souvent: «Les droits initiaux et les redevances auxquels je m'engage sont-ils équitables ou non?».

En d'autres termes, la franchise est-elle trop chère?

Il est certes facile d'évaluer le prix d'un produit tangible, car on a une idée intuitive de son coût, mais lorsqu'il s'agit d'acheter un bien immatériel, comme du savoir-faire, de l'expérience, une image de marque, etc... on est souvent tenté de croire que:

1°) «C'est trop cher» parce que...,

2°) «Ça ne leur coûte rien».

Ce raisonnement est faux.

Le savoir-faire du franchiseur a été accumulé par une suite d'investissements et parfois d'erreurs coûteuses: sa notoriété est entretenue par la publicité; la recherche et le développement de nouveaux produits lui coûtent de l'argent.

Comment donc savoir si l'on paie le «juste prix» pour une franchise?

On peut se faire une idée en comparant:

- *Les conditions que vous offre un certain franchiseur avec celles que vous offriraient d'autres franchiseurs dans le même genre de commerce.*
N'hésitez pas à solliciter des offres de plusieurs franchiseurs afin de les comparer.
- *Les revenus nets anticipés, selon que vous exploitez votre commerce sous franchise ou de façon indépendante.*

TITRE III - LA CRÉATION D'UNE FRANCHISE

La formation d'une franchise est une opération relativement complexe. Cependant, si vous êtes un franchiseur potentiel, cela ne doit pas vous rebuter.

En effet, vous aurez avantage à faire appel à un expert pour en réaliser l'élaboration, c'est-à-dire la mise au point de la formule.

Il n'est donc pas essentiel à ce stade-ci que vous deveniez vous-même un expert en franchisage. Toutefois, il importe que vous en connaissiez les étapes et leurs objectifs.

1. Les Etudes sur la Valeur du Projet.

Elles permettent d'examiner: l'originalité de la formule et sa transmissibilité; les potentiels de croissance des ventes; le nombre de franchisés potentiels; les objectifs du franchiseur.

2. L'enregistrement des Marques et Brevets.

Il faut protéger la formule par: l'unicité de l'image à travers la marque déposée, le nom commercial et les logotypes; la demande de brevets pour les procédés de fabrication originaux.

3. La Mise au Point de la Formule.

Il faut préparer, avec l'aide d'un expert: un état des apports initiaux et permanents du franchiseur; une simulation de franchise; une analyse concurrentielle; une fixation des droits initiaux et des redevances.

4. La Réalisation de Trois Opérations Pilotes:

«Règle des 3 pilotes de deux ans»

Elle permet: la vérification de la formule; l'expérimentation du produit, de la publicité, etc... la mise en place de magasins modèles.

5. L'Organisation des Ressources Humaines.

Pour préparer le changement du système de direction: le recrutement d'un responsable de la gestion; la délimitation de la délégation de pouvoir.

6. Les Etudes de Marché.

Elles permettent de déterminer: le profil des franchisés; le marché; les territoires disponibles; les localisations précises.

7. Le Contrat et les Documents.

Il faut rédiger ou faire rédiger: un contrat par un avocat spécialisé; une brochure de vente; un manuel d'exploitation; des formulaires nécessaires à la gestion.

8. Le Recrutement des Franchisés.

Il se fait par: la publicité conventionnelle; la promotion auprès d'organismes; des contacts très personnalisés.

9. Les Etapes de Lancement.

Il faudra assurer au franchisé: une formation par un stage au magasin pilote; une aide lors de l'ouverture du magasin; une incitation à son amélioration personnelle.

10. Le Contrôle de la Performance.

Il doit se faire: de façon continue; en respectant et en faisant respecter le calendrier de remise des rapports; en distribuant de juste façon les sanctions et les récompenses.

1. LES ETUDES SUR LA VALEUR DU PROJET

Certaines études permettent de vérifier que les conditions propices à l'établissement d'une franchise sont remplies. Attention!

Le franchiseur potentiel n'est pas toujours le meilleur juge de la «franchisabilité» de son affaire. Prenez l'avis d'un expert et répondez objectivement aux questions suivantes:

- *Mon produit ou service est-il différent des autres?*
- *Ai-je mieux réussi que mes concurrents dans le même domaine?*

- Le retour sur mon investissement sera-t-il d'au moins 15% par an?
- Mon produit, ou service, aura-t-il le même impact sur un territoire autre que celui que j'occupe actuellement?
- Est-ce que les facteurs qui sont la cause de mon succès, sont transmissibles à d'autres personnes?
- Existe-t-il a priori des franchisés potentiels en dehors de mon territoire de vente actuel?
- Ai-je le temps de m'occuper personnellement de la franchise en plus de la conduite des affaires courantes de mon commerce?
- Pourquoi est-ce que je veux franchiser (quels sont mes objectifs personnels?)

Votre réponse à la dernière question vous permettra de prendre votre décision finale.

2. L'ENREGISTREMENT DES MARQUES ET BREVETS

Une des forces de la franchise est l'unicité de l'image à travers tous les magasins franchisés. Tous utilisent la même enseigne, le même nom commercial, les mêmes logotypes.

La marque est donc un attribut essentiel de votre future franchise. Il faut qu'elle soit bien choisie et protégée.

Choix du nom commercial:

Choisissez un nom simple, si possible descriptif de votre commerce, facile à prononcer et à mémoriser.

Logotype:

On appelle ainsi le motif ou dessin qui accompagne souvent un nom commercial:

- Obtenez les services d'un dessinateur commercial professionnel et compétent afin qu'il compose un nom commercial et un logotype originaux.
- Consultez votre avocat spécialisé pour qu'il fasse le dépôt de marque et éventuellement la demande de brevet (si votre commerce fait appel à des procédés de fabrication originaux).
- Reproduisez vos marque et logotype sur tout ce qui est utilisé dans votre commerce: papier à lettres et emballages, brochures, enseignes, matériel publicitaire, etc...

Rappelez-vous qu'avant tout votre marque doit être protégée.

3. LA MISE AU POINT DE LA FORMULE

Il faut définir les apports réciproques du franchiseur et des franchisés de façon à établir le meilleur équilibre commercial (maximiser les ventes) et financier (répartir équitablement les risques et les profits).

Pour ce faire, faites appel à un expert qui vous préparera les documents suivants:

- Un état des apports initiaux du franchiseur aux franchisés (description et coûts).
- Un état des apports permanents du franchiseur au franchisé (description et coûts).
- Une simulation de franchise, c'est-à-dire des projections financières et commerciales de la franchise selon plusieurs «hypothèses de franchise». On mesurera notamment l'impact d'une variation du montant des droits initiaux ou des redevances ou encore l'impact d'un changement dans le taux de développement de la franchise sur les états financiers du franchiseur.
- Une analyse concurrentielle visant à différencier votre formule.
- La fixation préliminaire du prix de vente de la franchise (droits initiaux et redevances).

La mise au point de la formule est une opération délicate. Une erreur commise à ce niveau s'avérera coûteuse, à moins qu'elle ne soit décelée à temps à l'opération pilote.

4. LA REALISATION DES 3 OPÉRATIONS PILOTES -

«Règle des 3 - 2»

Le but de l'opération pilote est de tester la validité de votre formule de franchise et d'en démontrer la valeur. Le pilote est un «laboratoire en franchise».

- Ouvrez 3 magasins et exploitez-les en suivant la formule mise au point comme si vous étiez votre propre franchisé, sur 3 marchés différents:
par exemple: a) région parisienne
b) grande ville (métropole régionale)
c) ville moyenne
- Expérimentez: améliorez l'aménagement du magasin, modifiez graduellement la gamme des produits et des services; faites plusieurs genres de publicité, jusqu'à ce que vous soyez persuadé que les conditions d'exploitation sont optimales.

- Servez-vous des pilotes comme d'un magasin modèle que vous décrirez ultérieurement dans vos brochures de promotion et que vous ferez visiter à vos futurs franchisés.
- Selon les résultats des pilotes, fixez le prix de vente de la franchise. Plus le pilote rapporte, plus vous êtes en droit de demander des redevances importantes.

Il ne faut pas sauter cette étape. Ce sont les résultats des pilotes qui permettront aux franchisés potentiels d'évaluer le rendement de votre franchise. Il est recommandé d'exploiter les 3 pilotes pendant deux ans avant de commencer à vendre des franchises.⁽²⁾

(2) cf. « La règle des trois-deux » a été imaginé et mise au point par Maître Olivier Gast dans un article paru dans « Franchise Magazine » n° 5.

5. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES.

L'expression organisation des ressources humaines paraît exagérée. En effet, au début, les ressources humaines, c'est vous et vous seul. La direction des opérations de mise au point de la formule, la surveillance du pilote et bientôt le recrutement des franchisés, leur formation, etc... vont vous demander un surcroît de travail, surtout si par ailleurs vous continuez d'exploiter votre commerce vous-même.

Tôt ou tard, vous ne pourrez plus faire face à toutes les tâches. Déléguez la responsabilité de la gestion de la franchise, et, pour cela, recrutez une personne ayant une solide formation commerciale et préférablement de l'expérience dans votre branche.

Généralement, le recrutement d'une telle personne devient indispensable dès lors que vous avez trois ou quatre franchisés; mais avant même d'en arriver là, il faut prévoir les conditions et les limites de la délégation de pouvoir que vous confierez à votre nouveau collaborateur.

Ce n'est pas chose facile, psychologiquement, si, ainsi que beaucoup de commerçants français, vous avez l'habitude de diriger seul.

Si tel est le cas, préparez la structuration du département de franchise suffisamment tôt dans le processus de franchisage, afin de vous ménager une période de transition, car la gestion de votre entreprise va évoluer; d'un système de direction individuelle, on va peu à peu aller vers une équipe de direction.

6. LES ETUDES DE MARCHÉS

Faites-vous même ou faites faire trois études:

- Une étude visant à déterminer les caractéristiques des franchisés que vous recherchez: profil psychologique, éducation, expérience, ambitions et moyens.
- Une étude de marché: vous avez déjà une idée de la demande pour votre produit ou service puisque vous exploitez un pilote depuis un ou deux ans, mais c'est le temps d'en apprécier très objectivement le marché.
- Une étude de zonification visant à déterminer le nombre de territoires commerciaux distincts sur lesquels vous pouvez vendre des franchises. Vendrez-vous des franchises en France seulement? Si oui, où, pourquoi et combien?

A ces trois études essentielles, on peut en ajouter parfois une quatrième: l'étude de localisation du magasin à l'intérieur de chaque zone. Cependant, dans de nombreux cas, le franchisé pressenti pour une zone donnée est capable de déterminer lui-même quel sera le meilleur emplacement possible pour implanter un magasin dans la zone considérée.

Assurez-vous toutefois que la localisation envisagée pour un nouveau magasin franchisé est la meilleure possible à la lumière des habitudes d'achat de la clientèle (reportez-vous pour cela à l'étude de marché).

7. LE CONTRAT ET LES DOCUMENTS

Le recrutement d'un franchisé est concrétisé par la signature d'un contrat de franchise. Ce document doit absolument être préparé par un avocat spécialisé en franchise. Nous verrons, dans un prochain chapitre, le contenu usuel d'un contrat de franchise. Mais ce contrat ne pourra jamais être un contrat type. Il devra absolument s'adapter aux besoins de votre propre entreprise.

N'oubliez pas, d'autre part, que c'est ce contrat qui régira la totalité de votre vie de franchiseur dans vos rapports avec vos franchisés. Il sera aussi la seule loi que vous aurez à respecter puisque, jusqu'à présent, aucun texte n'existe en France sur ce sujet. Il vous faudra également préparer d'autres documents qui devront exister avant que vous ne commenciez le recrutement de vos franchisés.

L'ARGUMENTAIRE:

Cet argumentaire est en quelque sorte, comme son nom l'indique, votre argument de vente. Il a pour objet de faciliter le recrutement de vos franchisés et, dès le premier contact, de leur apporter des renseignements à peu près complets sur la franchise qui leur est proposée. Il doit donc être agréable à l'œil et contenir des renseignements pertinents. Évitez le «bla-bla», les affirmations non vérifiées et attachez-vous à faire un rapport objectif précis et détaillé sur ce que vous proposez. Veillez en particulier à présenter des comptes qui soient sérieux et non pas hypothétiques.

Et pour confirmer votre sérieux, n'hésitez pas à donner des renseignements quant aux adresses de vos pilotes ou franchisés déjà existants, si vous en avez, ainsi que tous autres renseignements utiles qui pourront permettre à vos candidats franchisés de se renseigner à votre sujet. Cela prouvera que vous n'avez rien à cacher.

LE MANUEL D'EXPLOITATION OU «BIBLE»:

Ce document, volumineux et détaillé, est encore appelé «Manuel d'instruction». Comme l'indiquent ces différents noms, il s'agit là du vademecum de votre franchisé qui devra pouvoir y puiser tous les renseignements dont il aura besoin couramment dans sa gestion ou dans la vie quotidienne de son point de vente. Il y trouvera notamment des renseignements détaillés concernant la façon de former ses employés ou, encore, selon la branche d'activité dans laquelle vous vous lancez, des normes techniques concernant la branche de sa profession, ou les exigences sanitaires et sociales, etc...

Il paraît prudent d'amener un exemplaire de cette «Bible» au contrat de franchise et de le mentionner dans le contrat, car, si votre franchisé ne se conforme pas aux prescriptions de la «Bible», vous pourrez, le cas échéant, en faire un argument de poids lors d'un procès.

LES FORMULAIRES DE GESTION:

Il s'agit là de l'ensemble des documents de tous ordres que le franchiseur peut remettre à son franchisé et notamment, modèles de factures, modèles d'états financiers, d'indice de gestion, modèles d'état du stock, imprimés pour le calcul des redevances, pour les rapports d'activité, etc...

Certains d'entre-eux sont simplement destinés à faciliter la gestion courante du franchisé et à uniformiser les documents utilisés par l'ensemble de la chaîne. D'autres, au contraire, devront être périodiquement et régulièrement transmis par le franchisé à son franchiseur afin que celui-ci puisse contrôler sa comptabilité, son niveau de chiffre d'affaires, etc...

8. LE RECRUTEMENT DES FRANCHISES.

Une fois que vous avez réalisé les sept points que nous venons d'examiner, vous pouvez alors procéder au recrutement de vos franchisés.

Là encore, vous pouvez, soit y procéder directement en vous débrouillant tout seul, soit confier le soin de ce recrutement à un cabinet spécialisé dans ce genre de problème. Vous pouvez également faire les deux, c'est-à-dire ne confier aucune exclusivité au cabinet que vous chargerez de ce travail. Il vous faudra, en règle générale, faire de la publicité pour recrutement dans les journaux et magazines professionnels spécialisés de vente de fonds de commerce ou autres, et également auprès d'organismes susceptibles de vous aider dans vos recherches, c'est-à-dire associations professionnelles, chambres de commerce, etc...

Vous devrez également, pour que cette «chasse aux franchisés» soit profitable, répondre systématiquement à toute demande d'informations en renvoyant notamment l'argumentaire que vous aurez préparé et répondre rapidement et de façon personnalisée à toutes les demandes complémentaires qui vous seront faites. Il vous faudra aussi, et c'est bien naturel, répondre honnêtement aux questions qui vous seront posées; d'ailleurs, si vous êtes sûr de vous, vous n'aurez aucun problème à le faire.

9. LES ÉTAPES DU LANCEMENT

Vos franchisés, une fois recrutés, il va falloir ouvrir leur point de vente. Pour cela, voici quelques étapes que vous devez respecter:

- Vous avez à ce stade-là une obligation très importante qui est celle d'aider votre franchisé à réussir. Vous vous êtes engagé, en général, à lui procurer un stage de formation puis à lui assurer une assistance permanente. Le stage de formation devra naturellement précéder l'ouverture du magasin. Selon la difficulté de la technique ou du commerce que vous proposez, ce stage sera plus ou moins long mais il sera généralement fait dans votre unité pilote.

- Une fois ce stage réalisé, il faudra que vous assistiez votre franchisé lors de l'ouverture de son magasin. Là encore, les délais durant lesquels vous-même, ou quelqu'un de votre équipe, irez assister votre franchisé au moment de l'ouverture du magasin, pourront varier selon les difficultés auxquelles celui-ci pourra se heurter.
- Enfin, et surtout, il faut que vous gardiez le contact avec lui et que vous ne le laissiez pas se débattre seul dans des difficultés qui pourront arriver, car il y en a toujours dans la vie des affaires, et que vous soyez toujours là, toujours prêt à l'aider et à dialoguer avec lui. Vous devrez, d'autre part, l'aider à acquérir ou à conserver un esprit critique sur la propre marche de ses affaires afin que sa rentabilité soit toujours optimale dans votre intérêt comme dans le sien.

10. LE CONTRÔLE DE LA PERFORMANCE

Votre contrat prévoiera en général un droit pour vous qui sera de contrôler les comptes et la gestion de votre franchisé et une obligation pour celui-ci qui sera de vous adresser périodiquement les documents de contrôle prévus, de vous faire éventuellement un rapport d'activité, etc...

Vous devrez exercer ce contrôle de façon continue, ne jamais négliger l'exercice d'un seul de vos droits, car, dans ce cas, si vous recommenciez à exercer vos droits, cela serait considéré comme une brimade et une preuve de manque de confiance. Vous devrez d'ailleurs être intransigeant sur les délais de transmission des rapports d'activité et de la comptabilité. En d'autres termes, vous avez un contrat, vous devez le respecter et votre franchisé aussi.

Vous devrez être intraitable avec le franchisé malhonnête et incompetent. Il en va de votre intérêt et de celui de toute la chaîne. Car l'échec d'un point de vente se répercute sur l'ensemble de la chaîne. Mais vous devrez vous-même vous attacher à être toujours présent, toujours disponible, vous ou votre équipe, pour résoudre les problèmes que pourront avoir vos franchisés, organiser les réunions d'information prévues, les stages complémentaires, etc...

Le problème de l'assistance permanente pendant la vie de la chaîne est extrêmement important et beaucoup de chaînes de franchise qui auraient pu marcher ont échoué à cause d'une faiblesse du franchiseur à ce niveau.

Le contrat de franchise sera votre loi durant la vie commune avec votre franchisé.

Mais n'oublions pas les différents points que nous avons vus précédemment et qui doivent être réalisés avec, parmi eux, bien sûr, le contrat de franchise.

TITRE IV - LE CONTENU DU CONTRAT DE FRANCHISE

Il est difficile de proposer en la matière un contrat de franchise type puisque, selon les branches de commerce envisagées, selon les besoins de telle ou telle entreprise, selon les particularités de tel ou tel commerce, les devoirs et obligations de chacune des deux parties seront bien souvent fort différents.

D'autre part, selon les cas et la rédaction, on pourra avoir des contrats extrêmement précis et détaillés et d'autres qui se borneront - et ce sera parfois amplement suffisant - à donner les grandes lignes et à renvoyer, pour le reste, au manuel d'exploitation qui prendra, dans ce cas-là, une importance d'autant plus grande.

Nous allons donc examiner les parties qui sont communes à tous les contrats de franchise.

A. IDENTIFICATION:

Il y aura naturellement, tout d'abord, l'identification des parties en présence, comme dans n'importe quel contrat, avec, bien sûr, nom, raison sociale, nationalité du franchiseur aussi bien que du franchisé, adresse de leurs sièges sociaux à tous les deux, ainsi que de leurs représentants, s'ils sont montés en société.

B. NATURE ET OBJET DU CONTRAT:

Il faudra préciser la nature du contrat de franchise, du contrat qui sera signé ainsi que la nature des droits qui seront garantis par le franchiseur (licence de marque, de brevet, communication de savoir-faire, prêts d'équipement, etc...).

En ce qui concerne les droits du franchisé, il faudra déterminer leur étendue et leur limite, notamment en ce qui concerne la territorialité qui lui sera accordée et concédée ainsi que l'étendue de ses droits concernant la licence de marque.

Il faudra ensuite préciser les obligations réciproques du franchiseur et du franchisé, celles du franchiseur étant, en général, ses apports initiaux de formation et autres, ses apports permanents d'assistance quotidienne, sa licence de marque, sa gestion de l'ensemble de la chaîne.

Pour le franchisé, ce sera généralement l'obligation de respecter les contraintes dues à la chaîne, d'exploiter selon la « Bible », de s'approvisionner auprès des fournisseurs agréés ou bien du franchiseur lui-même, de suivre les cours de formation et de respecter les obligations concernant les rapports de gestion et de comptabilité.

C. INTERDICTIONS ET RESTRICTIONS:

Selon les cas, il sera utile ou non de prévoir une clause de non concurrence qui s'appliquera aux franchisés après la rupture du contrat ou bien la clause de secret.

D. DURÉE DU CONTRAT:

La durée de ce contrat devra naturellement être précisée ainsi que, éventuellement, les conditions de sa résiliation et de son renouvellement, et, c'est là un problème plus délicat, les conditions de son transfert à un tiers. Un tel type de contrat étant actuellement considéré en France comme étant intuitu personae, cette notion de transfert à un tiers pose certes un problème, notamment pour l'agrément du franchiseur concernant les candidats franchisés présentés par le franchisé qui ne désire pas renouveler sa franchise.

E. CONDITIONS FINANCIERES:

Le contrat devra également préciser le coût du droit d'entrée ainsi que le pourcentage des redevances par rapport au chiffre d'affaires. Le cas échéant, il devra préciser les conditions du paiement ou les termes d'un crédit ainsi que les quotas minima dans le cas où ceux-ci doivent être réalisés.

Il est bien évidemment recommandé de s'adresser à un avocat hautement spécialisé pour rédiger un tel contrat. Le franchisé, lui, de son côté, avant de le signer, sera bien inspiré de le faire contrôler par son propre Conseil.

C'est d'ailleurs à vous de lui dire de le faire contrôler, mais n'oubliez pas de lui préciser d'aller voir quand même quelqu'un de compétent en la matière car certaines clauses peuvent lui paraître dures ou abusives s'il en ignore les tenants et les aboutissants, et seul un spécialiste pourra lui expliquer la dynamique du contrat qu'il entreprend de signer.

Si vous avez suivi tous ces conseils, si vous vous êtes attaché à les respecter et à être honnête avec vous-même, votre franchise marchera sûrement et, en ce cas, bonne chance.

Olivier GAST

*Avocat à la Cour de Paris
Président de l'Université Européenne
de la Franchise (U.E.F.)*