

LA GESTION DES DETAILS

par Me Olivier Gast
Avocat à la Cour de Paris
Spécialiste de la franchise

Pour la petite et moyenne entreprise qui dispose d'un bon produit, d'une bonne enseigne, d'une image de marque, la franchise représente une technique de développement qui permet, avec des moyens limités, de conquérir rapidement un marché. De son côté, le franchise a la sécurité de devenir membre d'une chaîne performante : on lui a vendu un succès. La franchise est en quelque sorte, du marketing d'image de marque.

Cette forme de partenariat dans le profit suppose un certain nombre de règles dont le non-respect peut entraîner un certain nombre de conflits. J'ai pour ma part, observé cette année, une augmentation d'environ 15 % des litiges que j'ai eu à traiter. C'est que la franchise repose sur un principe : l'hyper-spécialisation, que ne possèdent a priori pas toujours le franchiseur restaurateur ou hôtelier.

Pour réussir sa franchise, le candidat franchise doit s'entourer au préalable d'avocats d'affaires et d'experts comptables susceptibles de faire rempart tant sur le plan du contrat que sur celui des comptes prévisionnels. Car si le franchise mal informé a misé sur le « mauvais cheval », il risque de perdre de l'argent. D'un autre côté, il arrive qu'un franchiseur regrette amèrement la confiance qu'il a trop naïvement placée en un franchise peu scrupuleux.

On connaît la règle essentielle des « trois-deux » qui commande au candidat franchise de ne jamais signer un contrat avant d'avoir vérifié que le franchiseur avait ouvert au moins trois unités de deux ans sur des marchés divers. En France, on peut distinguer trois marchés : Paris et Ile-de-France, les grandes villes comme Marseille, Lyon, Lille... et les petites et moyennes villes (100 000 habitants). Le franchiseur commettrait une erreur monumentale en décidant de recruter un franchise sur un marché qu'il n'a pas lui-même testé.

Le franchiseur ne peut gagner de l'argent que si le franchise en gagne. Ce qui implique que le concept soit standardisable. S'il ne l'est pas, le franchiseur perd son temps, il crée de l'auto-concurrence et s'expose à des difficultés qui ne se résoudront que devant les tribunaux. S'il l'est, le franchiseur peut élaborer ce qu'on appelle « le package » : il rédige son manuel opératoire, conçoit son argumentaire et établit le contrat. Ces trois éléments vont lui permettre de formaliser et de transmettre son savoir-faire au franchise. Car la franchise est une licence de marque, noyau central et seul protégeable par la loi autour duquel gravitent dans une sorte de « nébuleuse », d'autres concepts plus flous sur le plan juridique, tels que le savoir-faire qui n'est pas protégeable par la loi, mais par le contrat. Cette disposition impose la plus grande prudence au franchiseur qui doit impérativement se prémunir sur



Maître Olivier Gast

le plan contractuel et précontractuel contre d'éventuels « sous-marins », et se garder de créer une école à auto-concurrence où il formera des gens qui réussiront, mais sans lui !!!

Le manuel opératoire représente la compilation pédagogique de tous les éléments du savoir-faire du franchiseur qui vont permettre au franchise de se montrer rapidement opération-

nel. Phase cruciale où le chef d'entreprise capable de « créer de l'argent » par réflexe va devoir apprendre aux autres à réussir.

Le franchiseur ne doit en aucun cas laisser à un tiers le soin d'écrire son manuel. C'est en le rédigeant lui-même qu'il va se remettre en cause, découvrir les problèmes pratiques qu'il avait résolus par intuition et qui doivent désormais l'être sur un plan standardisable et industriel. Le manuel ne dispense pas de la formation initiale et pratique préalable à toute action sur le terrain.

Au manuel, s'ajoute l'argumentaire par lequel le franchiseur va vendre sa franchise. Il raconte son passé, son concept, ses comptes d'exploitation... Etape délicate où il s'agit de ne pas trop en dire tout en en disant suffisamment pour convaincre. Il conviendra d'y joindre un questionnaire très précis qui portera sur le passé familial, professionnel, économique, financier... du franchise. C'est à ce stade que le franchiseur doit commencer à prévoir la protection juridique de son savoir-faire : signature de conventions de secret avec clause préalable, protocole d'accord qui régit la vie précontractuelle.

Vient enfin le contrat, pierre angulaire de l'édifice, qui condense et synthétise le manuel opératoire. C'est au candidat franchise qu'il appartient alors de gratter l'éventuel « vernis » que peut recouvrir un semblant de contrat dont le plumage ne correspondra pas au ramage. Il doit tout vérifier : les comptes, la règle des 3/2 (1), les pilotes, la structure. Il ira voir les franchises existantes et saura immédiatement si ce qu'on lui a vanté correspond bien à la réalité.

De son côté, le franchiseur se souciera de tout prévoir dans le contrat. Cette prudence n'est guère conforme à l'esprit des

(1) N.D.L.R. : Règle créée et mise au point par Me Gast en 1981.

Technique de réussite d'une franchise

La règle des trois deux

IFIC. - 7001
septembre 1982.

INTRODUCTION

Toutes les règles de la mise en place d'une chaîne de franchise passent par un levier de base, celui de la reproduction d'une réussite commerciale. L'idée de reproduction suggère une deuxième idée, non moins importante : celle de la **standardisation**.

Pour reproduire un succès, il faut que le produit, objet du package (ou formule) soit standardisable.

Le contrat de franchise ne peut avoir de sens qu'à cette condition.

Pour expliquer la règle dite « des trois-deux », nous exposerons, dans un premier temps, la signification de la reproduction d'une réussite (A), puis, dans un deuxième temps, la règle des trois-deux à proprement parler (B).

A - LA REPRODUCTION D'UNE REUSSITE

Les véritables créateurs d'entreprise sont peu nombreux, mais moins nombreux encore sont ceux qui réussissent.

Aussi, cette multitude de « pseudo-franchiseurs » qui se lancent dans la franchise, devraient se rappeler que l'on a toujours le droit de prendre des risques, mais, lorsque l'on est responsable, on doit toujours les prendre seul (courage oblige).

En revanche, on n'a jamais le droit de faire prendre des risques impunément à d'autres, surtout lorsqu'ils ont été convaincus de signer un contrat de franchise par l'intermédiaire du « discours » éloquent et séduisant du franchising.

Discours qui a, lui, été mis au point par des gens sérieux, compétents, professionnels et responsables, qui savent que l'on ne peut espérer obtenir des droits d'entrée ou des royalties si on ne reproduit pas un succès véritable pour le franchisé.

En matière de franchising, il ne faut jamais oublier que, pour que le franchiseur gagne de l'argent, il faut que le franchisé en gagne d'abord.

Si la formule est bonne, le franchiseur pourra revendiquer des droits initiaux plus élevés, recruter davantage de franchisés, toucher plus de royalties, car les franchisés réaliseront de bons chiffres d'affaires.

Il est vrai que, dans un réseau de franchise, l'investissement pour chaque magasin, ou centre, 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.

Mais pour que le contrat puisse assumer son rôle, encore faut-il que le produit vendu par le franchiseur soit un produit qui réussisse.

La franchise n'est ni le « loto », ni le « tiercé », la chance n'intervient pas dans la réussite d'une chaîne. Seuls l'innovation, le sérieux et le travail sont les garants de la réussite.

Aussi, sommes-nous sceptiques devant cette prolifération « anarchique » de créations de chaînes.

La première étape, pour réussir une chaîne de franchise, passe par le bien-fondé de la formule (ou package) que le franchiseur va vendre au franchisé.

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

N'oublions pas que le franchisé qui s'engage dans une franchise veut acquérir « **une recette à succès** ».

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

Une bonne formule doit avoir les caractéristiques suivantes :

- 1° - Elle doit avoir trait à la commercialisation d'un produit ou service de bonne qualité.
- 2° - La demande pour le produit ou le service en question doit être universelle ou, du moins, ne doit pas se limiter à la seule région d'origine du franchiseur.
Autrement dit, la formule ou concept doit être « **systématisable** ».
- 3° - Elle doit prévoir un transfert immédiat du « know-how » et une formation effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres à la franchise en question.
- 4° - La formule doit avoir fait ses preuves dans trois entreprises pilotes ayant au moins deux années d'activité.
- 5° - La formule et la « synergie » de la chaîne doivent impliquer le franchisé dans le processus de définition des orientations futures de la franchise et le faire participer à la « vie » du réseau, tout en respectant cependant « l'autorité suprême » du franchiseur.