

L'INNOVATION ET LE FRANCHISING

par Me Olivier GAST, Avocat à la Cour

Le « patron des patrons » ne disait-il pas dernièrement qu'il fallait pour la santé de l'économie française de la créativité et de l'imagination ?

Le progrès a toujours été consécutif à l'innovation. La grandeur de l'Espagne sous la Renaissance n'était-elle pas la conséquence de l'esprit d'aventure et d'innovation de Christophe Colomb et, après lui, des Conquistadores ?

La grandeur de l'Europe du XIX^e siècle — le Capitalisme — n'était-elle pas la conséquence de l'imagination (scientifique) et de l'esprit d'entreprise des grands créateurs des usines et manufactures ?

Dans les temps modernes, la créativité existe toujours : le nucléaire, l'ordinateur, l'électronique, la conquête de l'espace, en sont le témoignage vivant. L'humanité ne peut s'affirmer et s'épanouir que dans le progrès et la course en avant.

Si aujourd'hui le monde scientifique et technique accélère son processus de création, le monde économique et commercial, par la force des choses, est obligé de s'adapter. Un nombre considérable de professions sont appelées à court terme à disparaître, et vont être remplacées par un nombre plus important de nouveaux métiers, nouvelles spécialités qui apporteront un très grand nombre de nouveaux emplois et de nouveaux postes.

La véritable innovation est créatrice de travail et d'embauche.

Dans le domaine commercial, cet esprit créateur a besoin d'une structure juridique et économique adaptée. Cette structure existe, entre autres, grâce au Franchising (1).



vice, ainsi que d'un savoir-faire particulier, met à la disposition de l'autre le droit d'utiliser, moyennant une redevance (royalties) 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, mises au point et périodiquement recyclées, d'une manière exclusive, afin de réaliser un meilleur impact sur le marché considéré, et 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 du concédant franchiseur, et d'un certain contrôle du franchiseur à l'égard du franchiseur 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 à moindre coût et avec une plus grande rentabilité, pour les deux parties, qui conservent juridiquement une indépendance totale. »

La Franchise, connue au XII^e siècle en France, sous forme « ville franche », était une dérogation au système féodal. Mais c'est aux U.S.A., après la deuxième guerre mondiale, que la Franchise dans sa conception moderne a été mise au point.

Les précurseurs tels que Coca-Cola, Mac-Donalds, General Motors, Kentucky Fried Chicken sont le témoignage

Qu'est-ce que le Franchising ?

La Cour d'Appel de Paris, dans un arrêt en date du 28 avril 1978, 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 sigles, de symboles, marques de fabrique, de commerce ou de ser-

de la réussite du système. C'est dans les années 1970-1972 que la Franchise a retraversé l'Atlantique en direction de la France.

Le mécanisme du Franchising

C'est à la fois pour rémunérer le droit à l'utilisation d'une marque de commerce et pour bénéficier d'un apport continu de savoir-faire (know-how) que le franchisé s'engage contractuellement à verser au franchiseur des droits initiaux — redevances forfaitaires — et/ou des redevances sur ses ventes. Le franchisé achète une formule à succès, en fait, dont le franchiseur et peut-être d'autres franchisés ont fait la preuve dans d'autres territoires (2).

Il y a accord de franchise lorsque, par contrat, une entreprise concède à une autre le droit d'exploiter un commerce dans un territoire délimité, selon des normes définies et sous une enseigne ou marque donnée.

L'entreprise qui concède — le franchiseur — offre généralement à ses franchisés une aide continue leur permettant de commencer dans les meilleures conditions possibles, dans leur territoire respectif. Telle entreprise franchiseur, par exemple, fournit à ses franchisés, outre le droit d'exploitation sous l'enseigne commune à tous les membres de la « chaîne », un éventail de services :

- une étude de marché,
- une étude de localisation du magasin du franchisé,
- un service d'engineering (aménagement intérieur et extérieur du magasin),
- une assistance technique et commerciale, de gestion.

Pour qu'un accord de franchise soit réel et solide, trois principes doivent être appliqués :

- le principe de la collaboration,
- le principe du contrôle,
- le principe du bien-fondé du know-how ou de la formule.

La création d'une chaîne de franchisés est un travail d'équipe. Franchiseur et franchisé 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 aux dépens de ses distributeurs franchisés (exemple : si les conditions du contrat ne permettent pas aux franchisés de faire un profit et de se développer) ; de leur côté, les franchisés doivent renoncer à leur indépendance opérationnelle et accepter d'exploiter leur commerce sous l'enseigne selon les règles communes à tous les franchisés.

C'est le franchiseur qui est généralement en position de force au moment des négociations du contrat (avec les premiers franchisés en tout cas), car c'est le franchiseur qui a créé sa formule et la franchise.

C'est lui qui a un savoir-faire, un know-how — une expérience. Franchiseur et franchisé sont des créateurs d'entreprise mais c'est le franchiseur qui est « l'innovateur » (3).

Dans un contrat, et la jurisprudence l'a admis (2), le franchiseur prévoit des clauses permettant d'assurer un contrôle sur le franchisé. Ces clauses 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, le franchiseur se réserve généralement un droit de contrôle de la comptabilité, des opérations d'approvisionnement et de la qualité du service des franchisés.

Certaines franchises ont échoué car la formule n'était pas bonne ou pas suffisamment originale. Le savoir-faire doit être véritable (4).

Un franchisé qui acquiert une franchise veut acheter une « recette » à succès. Il faut donc que le succès soit prouvé (5), et qu'il soit transmissible afin que le franchisé puisse le reproduire dans son territoire.

Une bonne formule ou « package » doit comprendre les caractéristiques suivantes (6) :

— un produit ou service de bonne qualité ;

— un marché général : c'est-à-dire qui ne doit pas se limiter à la seule région d'origine du franchiseur ;

— une exclusivité territoriale ;

— une formation effective du franchisé aux techniques de commercialisation et aux méthodes propres de la franchise en question ;

— la franchise doit avoir fait ses preuves dans une « entreprise pilote » ;

— établir une relation continue entre le franchiseur et le franchisé visant à améliorer les conditions d'exploitation de la franchise et ainsi à perfectionner sans cesse le know-how ;

— décrire précisément les apports initiaux (enseignes, formation, savoir-faire) et les apports permanents (supports de marketing, publicité, actions promotionnelles, recherche, assistances diverses) du franchiseur ;

— énoncer les modalités de paiement : droit d'entrée (droits initiaux), royalties ou redevances (droits continus) que le franchisé doit payer ;

— organiser une association entre tous les franchisés pour permettre à ces derniers de participer à la vie de la franchise ;

— prévoir une procédure de renouvellement, de renégociation et de résiliation du contrat de franchise, ainsi qu'une possibilité de rachat par le franchisé.

Quelles sont les étapes que doit respecter un franchiseur, créateur d'une formule à succès ?

Les étapes de la création d'une franchise

1. Faire une étude sur la valeur du projet lui-même.
2. Assurer la protection des marques et des brevets.
3. La mise au point de la formule. C'est-à-dire un état des apports initiaux et permanents du franchiseur, une analyse concurrentielle, une fixation des droits d'entrée et des redevances.
4. La réalisation d'un « magasin pilote » qui permet la vérification de la formule, l'expérimentation du produit.
5. Aménager la **nouvelle infrastructure du franchiseur** (7). En effet, il faut préparer le changement du système de direction par un recrutement d'un responsable de la gestion et la délimitation des délégations de pouvoir.
6. Les études du marché.
7. Préparer la rédaction du contrat, de l'argumentaire (la brochure) et la « bible » ou manuel d'exploitation. La « bible » ou manuel d'exploitation est le manuel pédagogique qui compile tous les détails qui font le succès de la formule et qui permet à un franchisé néophyte d'exploiter son magasin en quelques semaines.
8. Le recrutement des franchisés. Avec la fixation du nombre des franchisés que la chaîne pourra supporter.
9. Le contrôle.

Ce sont ces différentes étapes qui permettent au franchiseur de mettre sur pied sa chaîne de franchise.

Bien entendu, ces différentes étapes ne peuvent être réalisées que par des experts spécialisés dans le Franchising.

En conclusion

Nous nous bornerons à rappeler succinctement les motivations du franchiseur, d'une part, et les motivations du franchisé, d'autre part.

Les motivations du franchiseur :

1) Accès à une nouvelle source de capitaux.

Le franchiseur développe sa chaîne grâce aux investissements des franchisés.

Ce sont les franchisés qui investissent eux-mêmes dans leur magasin, dans les stocks et dans le fonds de roulement.

2) Meilleure motivation des franchisés.

Le fait que les franchisés soient propriétaires de leur affaire, les motive beaucoup plus pour réussir que s'ils étaient directeurs de magasin (salariés), qui ne leur appartiendrait pas.

Ils risquent leur capital et récoltent le bénéfice de leur travail.

3) Meilleure adaptation à l'évolution du marché local.

Le franchisé local connaissant mieux son milieu que le franchiseur, il est ainsi plus près de sa clientèle et mieux renseigné sur les conditions locales d'exploitation.



Ci-dessus : les participants sont accueillis chez Majorette par M. Emile VERON (à droite). On reconnaît à gauche M. PELLETIER, et au centre MM. SCHNEIDER (à demi caché) et IVARSSON.:

— Comme c'est le cas en Autriche où il n'existe pratiquement pas de limites quantitatives ;

— En R.F.A., la publicité TV représente environ les 2/3 de la publicité globale ;

— En Scandinavie, la publicité en TV pour le jouet ne se pratique qu'en Finlande.

Les actions menées au cours des dix premiers mois de l'année ne sont pas plus fréquentes dans les différents pays d'Europe qu'en France (environ 10 % des annonceurs en Allemagne et en Autriche...).

Sur le plan des affaires, la plupart des délégués faisaient observer, à l'époque où se tint ce séminaire, que le premier trimestre de l'année 1982 s'est signalé par une situation difficile et un taux d'inflation 1981 souvent alarmant : 12 % en Belgique, 6 % en Hollande, 8 % en Norvège, 3 à 4 % en R.F.A., 12 % en Suède, 5 % en Suisse.

L'INNOVATION ET LE FRANCHISING

(Suite de la page 51)

4) Création de nouveaux revenus.

En s'engageant dans le système du Franchising, le franchiseur crée une nouvelle activité dans son entreprise, source de nouveaux revenus : droit d'entrée, royalties, vente d'équipement, de matières premières, prestations de services, intérêts sur prêts au franchisé, etc.

5) 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 véritables stratégies. 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.

Toute amélioration des ventes profite directement au franchisé et renforce donc les liens entre les franchisés et le franchiseur.

Elle profite aussi indirectement au franchiseur qui recevra plus d'argent au titre de redevances si les franchisés accroissent leurs ventes.

6) Développement accéléré de la renommée d'une marque.

Du fait que chaque franchisé doit payer dans ses redevances une partie pour la publicité nationale, le franchiseur se voit par là même administrateur d'un budget publicité pouvant être considérable. Cette publicité nationale crée un phénomène de synergie, car la renommée de la marque aura des retombées sur chaque point de vente de chaque franchisé, dans tous les territoires exclusifs.

Les motivations du franchisé :

Pourquoi acheter une franchise ?

D'abord pour bénéficier de l'expérience, de la notoriété, 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 d'une chaîne connue bénéficie immédiatement d'une clientèle qui connaît son enseigne et la qualité de son service avant même que cette unité ouvre ses portes.

L'achat d'une franchise est avant tout l'achat d'expérience, de savoir-faire et de clientèle.

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

— la possibilité de démarrer une entreprise avec moins de capital, si le franchiseur offre des conditions de financement,

— l'assurance d'une qualité éprouvée et constante,

— un meilleur pouvoir d'achat auprès des fournisseurs de la chaîne franchisée car parfois la chaîne possède sa propre centrale d'achats,

— la formation du franchisé et l'assistance continue,

— l'obtention de meilleurs sites pour la localisation de meilleurs points de vente, grâce à la renommée et à la puissance financière du franchiseur,

— un support de marketing : analyse de marchés, études de localisation publicitaires, etc.

— engineering bien conçu,

— assistance à la gestion et à la comptabilité,

— recherche et développement constant de nouveaux produits ou services, — potentiel de revenus plus élevé, — moins de risques de faillite.

Ces différents motifs représentent un échantillon de ce que le franchisé recherche lors de l'achat d'une franchise.

Enfin, le franchiseur et le franchisé sont des libres entrepreneurs, ils sont leurs propres patrons et tous deux sont des créateurs. Le franchiseur demeure l'innovateur de départ. Mais ce qui caractérise le Franchising, c'est, comme aurait dit le général de Gaulle : « L'indépendance dans l'interdépendance. »

(1) « De la Concession à la Franchise », M^{me} O. GAST et H. DOUET (in Franchise Magazine n° 3, 15 avril-15 mai 1982).

(2) Cf. « Comment négocier une Franchise » par M^{me} Olivier Gast et Martin Mendelsohn (Editions du Moniteur, 17, rue d'Uzès - 75002 Paris).

(3) Le Droit de la Franchise aujourd'hui - M^{me} Olivier Gast, in Cahiers de droit de l'entreprise, 4/1981.

(4) Attention, il est facile de vendre du « vent », de faire croire à un know-how qui est parfaitement inexistant !

(5) La preuve du succès de la formule se traduit généralement par les « magasins pilotes » du franchiseur (3 pilotes de 2 ans d'activité).

(6) « Objectifs et définitions de la Loi américaine sur le Franchising, dite : « Full disclosure », par M^{me} O. Gast et H. Douet in « La vie judiciaire » n° 1871.

(7) « Les groupements de concessionnaires ou de franchisés », thèse M^{me} Olivier Gast, Université d'Aix-Marseille.