

La relation franchiseur-franchisés

Une valse à quatre temps

Dans la relation qui lie un franchiseur à ses franchisés, on peut distinguer quatre étapes-clés, qui ont chacune leurs règles, afin de garantir un jeu gagnant-gagnant et un contrat durable.



Olivier Gast, conseil expert en franchise internationale.

Étape 1 :
le franchiseur recrute les membres de son réseau, le candidat franchisé choisit une enseigne

Du point de vue du franchiseur

Olivier Gast, conseil expert en franchise internationale, recommande de tester son concept par l'ouverture de 2 ou 3 points de vente en exploitation propre avant de chercher à développer le réseau en franchise. Toujours selon Olivier Gast, l'idéal est de commencer par cibler une grosse ville, puis une ville moins importante et, enfin, une petite,

et d'exploiter ces points de vente pendant 2 ans pour être sûr que le concept est bon. S'il veut aller plus vite, le franchiseur pourra avoir recours à un franchisé pilote, ne payant ni droit d'entrée, ni royalties mais qui teste le concept dans les conditions réelles du marché. Cela permet de corriger les éventuelles erreurs de jeunesse du concept et de bâtir une expérience solide avant de réitérer le succès par un développement accéléré avec de futurs franchisés. La progression logique est de développer son territoire national avant de passer à un développement hors frontières. Ceci dit, l'Europe est de plus en plus

l'échelle naturelle de développement, surtout dans notre Grande Région où les frontières sont poreuses et les zones de chalandises communes. Le franchiseur peut choisir un développement très proactif : promotion de son enseigne via les sites spécialisés (<http://www.observatoiredefranchise.fr/>, <http://www.lesechosdelafanchise.com/>, <http://www.toute-la-franchise.com/>), recrutement par approche directe ou par cooptation du réseau ; c'est souvent le cas des réseaux récents qui ont besoin de se développer rapidement pour accroître leur notoriété.

Le franchiseur déjà connu recevra le plus souvent de nombreuses candidatures spontanées de candidats franchisés. Il devra alors procéder à un véritable recrutement, proche de ce qui se fait dans les grandes entreprises, mais qui inclut une évaluation précise des capacités financières du candidat en plus de ses compétences en gestion et de ses qualités managériales. C'est généralement le rôle du directeur d'exploitation de construire un réseau équilibré, fait de professionnels passionnés et compétents, dans lequel il est possible de créer de l'entraide et de l'émulation.

En tout état de cause, si le franchiseur sélectionne ses franchisés, il est également choisi par ceux-ci et doit donc les convaincre de la solidité de son concept. En France, les franchiseurs sont tenus de fournir aux candidats franchisés, au moins 20 jours avant la signature du contrat, un Document d'Information Préalable (DIP) dont le contenu est précisé par un décret. On doit notamment y trouver l'historique du réseau (y compris les départs), les comptes annuels, le cursus des

principaux dirigeants, une étude du marché, etc. Si l'une ou l'autre de ces informations s'avérait inexacte, cela pourrait entraîner la nullité du contrat.

Du point de vue du franchisé

Pour le franchisé, il s'agit d'une prise de risque importante surtout quand il s'agit d'une réorientation de carrière et de l'investissement de tout ou partie de ses économies. Il est donc fondamental de se poser les bonnes questions et d'étudier toutes les dimensions du choix d'une enseigne. Il est fortement conseillé à tout candidat franchisé de rencontrer plusieurs membres du réseau visé et de poser toutes les questions relatives aux relations avec le franchiseur, aux revenus générés par l'activité et à l'équilibre entre ces revenus et le travail fourni. Dans un premier temps, il s'agira de déterminer si la vie d'entrepreneur-commerçant correspond bien à ce que le candidat s'était imaginé. Par la suite, il pourra affiner son choix et se poser la question de l'enseigne à choisir : Le secteur me plaît-il vraiment ? Le concept se différencie-t-il suffisamment de la concurrence ? Les produits et services sont-ils de qualité ? Quels sont les projets d'avenir du franchiseur ? Le concept correspond-il à la clientèle de ma zone géographique ? La communication interne et externe est-elle bien organisée ?... La Chambre de Commerce luxembourgeoise, dans le magazine *Merkur* de juin 2006 dresse ainsi la liste de toutes les questions que le candidat franchisé doit se poser avant de s'engager. Il est crucial également de parfaire



tement connaître les bilans de la société franchiseur et des franchisés portant l'enseigne. Alors qu'il y a une dizaine d'années il fallait analyser tout le Registre de Commerce et des Sociétés pour prendre connaissance de la situation financière d'une enseigne, aujourd'hui, Internet et la transparence informatique facilitent considérablement le travail.

Le candidat franchisé a donc intérêt à consacrer le temps nécessaire à cette période d'investigation. Il devra étudier soigneusement les informations contenues dans les documents fournis par le franchiseur, il pourra prendre conseil auprès de la Fédération dont le franchiseur est adhérent, pourra bien entendu avoir recours aux conseils de son banquier ou d'avocats spécialisés, en plus des témoignages directs recueillis auprès de membres du réseau et de discussions approfondies avec l'entourage familial car il s'agit d'activités où l'on ne compte pas ses heures et où l'entourage doit jouer son rôle de soutien.

Etape 2 : la signature du contrat de franchise et la transmission du savoir-faire

Le contrat de franchise est la pièce maîtresse de la relation des deux partenaires commerciaux. Il fixe les droits et devoirs de chacune des parties. Il est généralement rédigé par le franchiseur qui souhaitera avoir le même contrat avec tous ses franchisés. Le contrat est la garantie, pour toutes les parties, de la protection de la propriété intellectuelle et industrielle ; il précise ce qui constitue l'identité commune et la réputation du réseau. Celui-ci sera plus ou moins contraignant selon la nature de ce qui est distribué, produits ou services, mais il doit décrire très précisément son objet, ce qui est cédé par le franchiseur au franchisé et quelles contreparties sont demandées au franchisé : droits d'entrée dans le réseau, royalties versées en fonction du chiffre d'affaires réalisé ou sur base forfaitaire,

obligation de se fournir auprès du franchiseur...

Les clauses incontournables, du contrat de franchise sont :

- types de produits ou services distribués ;
- fixation des prix, des tarifs (le franchiseur ne peut que recommander des prix) ;
- modalités de transmission du savoir-faire ;
- marques et enseignes ;
- durée du contrat (celle-ci doit garantir au franchisé l'amortissement de son investissement) ;
- étendue des exclusivités (distinction entre exclusivité d'enseigne et de produits) ;
- non-concurrence ;
- obligations spécifiques respectives ;
- conditions financières ;
- modalité de transmission de l'affaire du franchisé ;
- conditions de renouvellement et résiliation ;
- clause attributive de juridiction.

Une fois cet acte fondateur posé, le véritable démarrage de la collaboration trouve sa source dans la transmission du savoir-faire du franchiseur. Généralement, celui-ci regroupe ses nouvelles recrues au cours de sessions de formation organisées à son siège. Cette formation dure en général plusieurs jours et aborde tous les aspects de l'exploitation d'une société : gestion, management, communication, techniques de ventes... plus des points spécifiques à la franchise concernée : renseignement des tableaux de bord, maîtrise d'une technologie, fonctionnement du programme de fidélisation clients, moyens de paiement acceptés, règles de remboursement/échange, utilisation du matériel promotionnel (sacs, emballages cadeaux, étiquettes), achats, système informatique et logiciels spécifiques à l'activité... C'est l'occasion pour le franchisé de faire son entrée dans le réseau et de nouer des contacts à la fois avec les personnes du siège et avec d'autres nouveaux franchisés, contacts qui

s'avéreront utiles tout au long du partenariat. Par la suite, le franchisé n'est pas « abandonné », la formation se poursuit par des conseils réguliers du directeur d'exploitation et/ou d'éventuels directeurs régionaux.

Etape 3 : l'exploitation et la croissance

En vitesse de croisière, le franchisé gère son affaire en toute autonomie dans le respect du contrat qui le lie à son franchiseur. Il a en général l'obligation de déclarer son chiffre d'affaires tous les mois, ainsi que d'autres données de gestion (panier moyen, nombre de clients porteurs de la carte de fidélité, taux de retour de marchandises...) Des contrôles peuvent être opérés par le franchiseur aussi bien pour s'assurer du respect de ce qui fait la réputation du réseau que pour vérifier la bonne gestion et la vraisemblance des chiffres déclarés.

La plupart des réseaux sont dotés d'instances représentatives des franchisés, constituées de franchisés élus lors d'assemblées régionales et qui représentent le reste du réseau aux réunions régulières organisées au siège. Ces réunions ont pour but d'informer les franchisés sur les projets en cours et de recueillir aussi bien leurs questions que leurs bonnes idées ou bonnes pratiques. Les réunions font l'objet de comptes rendus diffusés à l'ensemble du réseau. En outre, et de manière à créer un véritable esprit de réseau, une convention annuelle est bien souvent organisée à l'initiative du franchiseur pour communiquer les orientations stratégiques choisies pour l'avenir, présenter les nouveautés, proposer des ateliers de réflexion ou de formation et créer un esprit réseau en proposant des animations ou en remettant des trophées aux meilleurs points de vente.

Etape 4 : le renouvellement du contrat et/ou la séparation

Sauf disposition contraire précisée au contrat, le franchisé n'a aucun

droit systématique au renouvellement de son contrat si celui-ci a une durée déterminée et qu'il arrive à son terme. Le franchiseur peut mettre fin à l'accord de façon discrétionnaire sans avoir à verser d'indemnité. C'est pourquoi il sera très utile d'avoir prévu à l'avance les modalités contractuelles spéciales concernant le renouvellement du contrat, voire une tacite reconduction et une durée de préavis en cas de dénonciation.

Le franchiseur a, à tout moment, le droit de vendre son réseau sans recours possible par les franchisés. En cas de faillite du franchiseur, le contrat prend automatiquement fin et le franchisé ne peut plus utiliser ses signes de ralliement : marque et enseigne.

Dans le cas où c'est le franchisé qui décide de quitter le réseau, il ne pourra pas céder son entreprise ni apporter son fonds de commerce à une autre société sans l'accord préalable du franchiseur. Le franchisé qui souhaite transmettre son entreprise au moment de son départ en retraite ne pourra le faire sans l'accord du franchiseur, même s'il s'agit d'un membre de sa famille. Dans les faits, le franchiseur aide bien souvent le franchisé à trouver un repreneur pour son affaire, tant les deux parties ont intérêt à ce que la succession se passe au mieux pour pérenniser l'affaire. ☑

Catherine Moisy

M
D
à

Mon
de la
fait
dire
de l'



Domini

Com
d'une
à Par
inter
près
prés
ensei

C'est v
marré
boutic
le gra
La gén
élargir