

La règle des trois-deux

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, puis, dans un deuxième temps, la règle des trois-deux à proprement parler.

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 :



Maître Olivier GAST

● Elle doit avoir trait à la commercialisation d'un produit ou service de bonne qualité.

● 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".

● 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.

● La formule doit avoir fait ses preuves dans trois entreprises pilotes ayant au moins deux années d'activité.

● 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.

La structure du contrat de franchise repose sur le succès, celui du franchiseur, d'une part, et celui des franchisés, d'autre part.

Comme nous l'avons vu précédemment, être franchiseur c'est être capable de vendre une réussite à quelqu'un qui, à priori, n'est pas un professionnel. L'étape préalable passe forcément par une formation **claire, dense et complète**. Pour mettre en œuvre cette formation, il faut des moyens.

Des moyens financiers, humains, structurels.

Une formation (quelle qu'elle soit) pré-suppose, de toutes manières, une certaine connaissance, pour ne pas dire une connaissance certaine. Dans la franchise, cette connaissance sera l'expérience d'une activité, objet du package. Expérience industrielle pour une franchise industrielle, expérience de production dans une franchise de production, expérience de distribution pour une franchise de distribution, expérience de services pour une franchise de services.

Mais comment prétendre posséder une telle connaissance lorsque l'on a testé soi-même son produit dans un seul pilote qui, bien souvent, ne dépasse pas six mois d'activité ? Comme cela semble être malheureusement le cas dans les jeunes franchises qui se lancent trop rapidement dans le recrutement, pour bénéficier, en réalité, d'un facteur actuel qui est le facteur "mode".

L'un des indices les plus sûrs pour dépister une franchise sérieuse d'une franchise d'amateur, est l'existence des **"trois pilotes de deux ans d'activité"**. Le pilote est le "laboratoire" ayant permis de maîtriser parfaitement l'ensemble des difficultés du produit, objet de la franchise.

Trois pilotes de deux ans minimum d'activité

Comment vendre sérieusement un succès s'il est précaire, fragile ? Sans compter que, très souvent, cet unique pilote se situe à Paris. Comme si le marché parisien était identique au marché

national. Paris n'est pas la France (III)

Aussi, l'expérience nous a permis de dégager la règle des "Trois-Deux". Pour pouvoir se considérer comme un franchiseur professionnel, prêt à recruter des franchisés, et réussir le développement rapide de sa chaîne, il faut : trois pilotes de deux années minimum d'activité.

Cette règle n'a pas la prétention d'être absolue. Elle ne consiste qu'à donner un minimum et relève du simple bon sens ou de l'élémentaire prudence. Il nous semble clair que, pour pouvoir vendre une réussite, il faut, non seulement maîtriser le produit, mais aussi l'ensemble du marché là où on se propose de franchiser.

Lorsque nous disons "trois pilotes", nous considérons que, sur ces trois pilotes (ou laboratoires), un doit se trouver à Paris, un autre dans une grande ville (exemple : Marseille, Lyon, Lille...) et un troisième, enfin, dans une ville de moyenne taille (exemple : Blois, Tours, Nevers...)

Non pas que cette règle des "trois-deux" soit une condition systématique de la réussite, mais elle permet très certainement, si elle est respectée, au franchiseur amateur de devenir un véritable professionnel.

Il est remarquable de constater que, lorsque le premier pilote fonctionne convenablement, certains spécialistes dits "de la franchisabilité du produit", répondront que la chaîne peut être lancée ; or, si on attend un premier compte d'exploitation du deuxième pilote, certaines difficultés apparaîtront alors qu'elles n'existaient pas encore pendant l'activité du premier magasin pilote.

Enfin, avec le compte d'exploitation du troisième pilote, il n'est pas rare de constater que le produit n'est pas, en réalité, franchisable du tout, car le produit lui-même ainsi que le concept ne sont pas standardisables.

Inversement, si le troisième magasin pilote correspond aux prévisions, s'il suit le succès des deux premiers, on peut prétendre (avec moins de risques d'erreur) que le "concept" doit pouvoir

devenir franchisable, c'est-à-dire "systématisable", "standardisable".

Lorsque l'entreprise possède ces trois pilotes (trois réussites) de deux ans, il est certain que le franchiseur commence à maîtriser son produit, son concept et son marché. Il aura alors, et alors seulement, l'expérience qui alimentera sa connaissance et donnera à sa formation une réalité transmissible. Autrement dit, pour qu'un "know how" soit véritablement transmissible dans le domaine de la franchise commerciale, il faut que le franchiseur possède trois pilotes de deux ans.

Pourquoi deux ans ?

Parce qu'on a déjà vu des magasins ou centres fonctionner très bien la première année et enregistrer une chute du chiffre d'affaires pendant l'exercice de la deuxième année. L'attrait de la nouveauté, pendant la première année d'exploitation, a créé une apparence de succès. Si la deuxième année prolonge le succès de la première année, il est probable (mais jamais certain) que l'apparence du succès deviendra une réalité.

Le franchiseur, pour sa sécurité, doit éviter scrupuleusement de vendre, moyennant un droit d'entrée, une **apparence de réussite** à un franchisé. Bien entendu, dans le monde en pleine mutation dans lequel l'entrepreneur doit se mouvoir, il n'est pas toujours facile de faire des prévisions à plus de 7 - 10 ans. Aussi, trois pilotes de deux années devraient être un minimum non garanti, mais suffisant.

En conclusion, la mise en place d'une structure de franchise passe nécessairement par une période d'observation -plus ou moins longue suivant les produits- pendant laquelle le franchiseur potentiel étudiera à fond et dans le détail tout le processus nécessaire à la création de la réussite d'une part et, d'autre part, à la possibilité de reproduire cette réussite.

Autrement dit, un bon franchiseur doit nécessairement avoir été son propre franchisé.

Olivier GAST
Avocat à la Cour de Paris ●