



UNIVERSITÉ LIBRE ET EUROPÉENNE DE LA FRANCHISE - Association loi 1901  
 2, avenue de Lattre de Tassigny - F 68000 COLMAR-WINTZEHEIM - Tél. 16 (89) 27.06.91

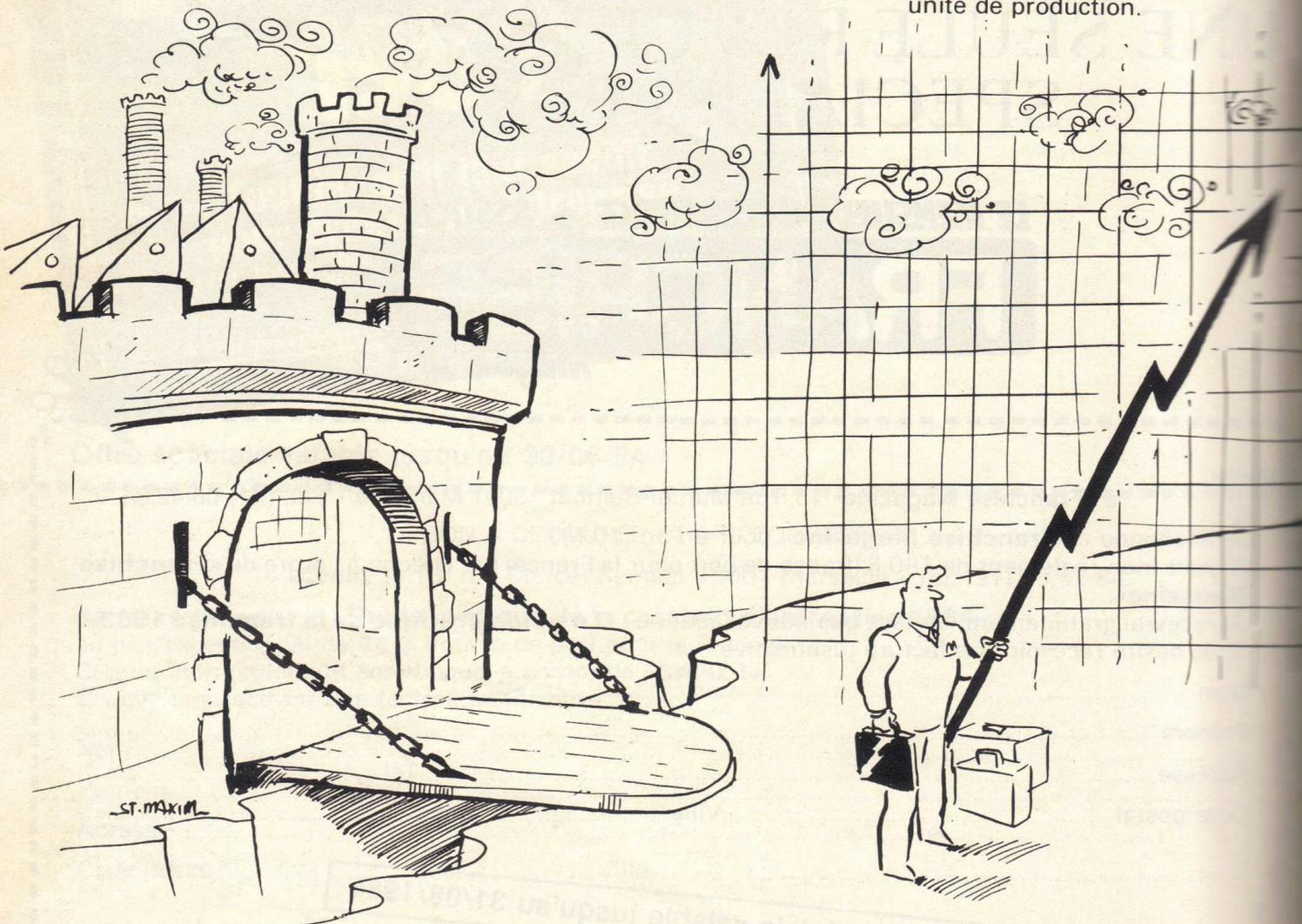
# La franchise industrielle stratégie de développement

**L**a franchise industrielle ne connaît pas encore la lumière des projecteurs qui sont braqués sur sa consœur : la franchise de distribution. En effet, la modification du paysage commercial de nos villes, ainsi que l'effet de notoriété induit sur les marques de la distribution franchisée

(commerce et service) ont banalisé cette forme de franchise en tant que modalité du développement des entreprises. La franchise industrielle se justifie selon les mêmes variables explicatives qui conduisent au choix de la franchise comme axe de développement stratégique, et s'exprime le

plus souvent sur le plan international. En cette matière, plusieurs choix s'offrent à l'entreprise :

- 1°- Exportation directe (agence, filiale de distribution...).
- 2°- Cession ou concession des licences de fabrication.
- 3°- Franchise industrielle.
- 4°- Implantation directe d'une unité de production.



L'ensemble de ces alternatives fait l'objet d'explorations qui sont fonction des termes du marketing stratégique de la firme. Il convient néanmoins de souligner que la taille et la structure financière des entreprises qui évaluent les opportunités (1, 2, 3) n'est pas obligatoirement multinationale, d'autant que le rythme d'évolution de leur marché est souvent supérieur au rythme de croissance de leur capacité d'autofinancement.

L'égales des capacités de production, au niveau de la demande potentielle des marchés internationaux, nécessite des investissements tels que l'équation financière de la firme n'en permet pas toujours la réalisation.

Les entreprises qui évoluent sur ce type de marché disposent d'une technologie d'avant-garde et ont une croissance rapide, ce qui ne les met pas pour autant à l'abri d'une concurrence disposant de moyens supérieurs. La franchise industrielle doit permettre, par une couverture rapide des marchés, d'élever une barrière technologique et financière suffisamment haute pour éviter l'entrée de concurrents sérieux.

Les éléments du Mix qui structurent une stratégie de franchise industrielle sont les suivants :

1. Validation de l'hypothèse de l'existence d'un marché et d'une demande solvable pour les produits de la firme.

2. Know-how de production : brevets, techniques de fabrication, gestion de la production (productivité, analyse de la valeur...), gestion des approvisionnements, maintenance des unités de production.

3. Know-how de management : gestion des ressources humaines, gestion commerciale (connaissance des structures des marchés montants et avals), gestion administrative et financière, engineering management.

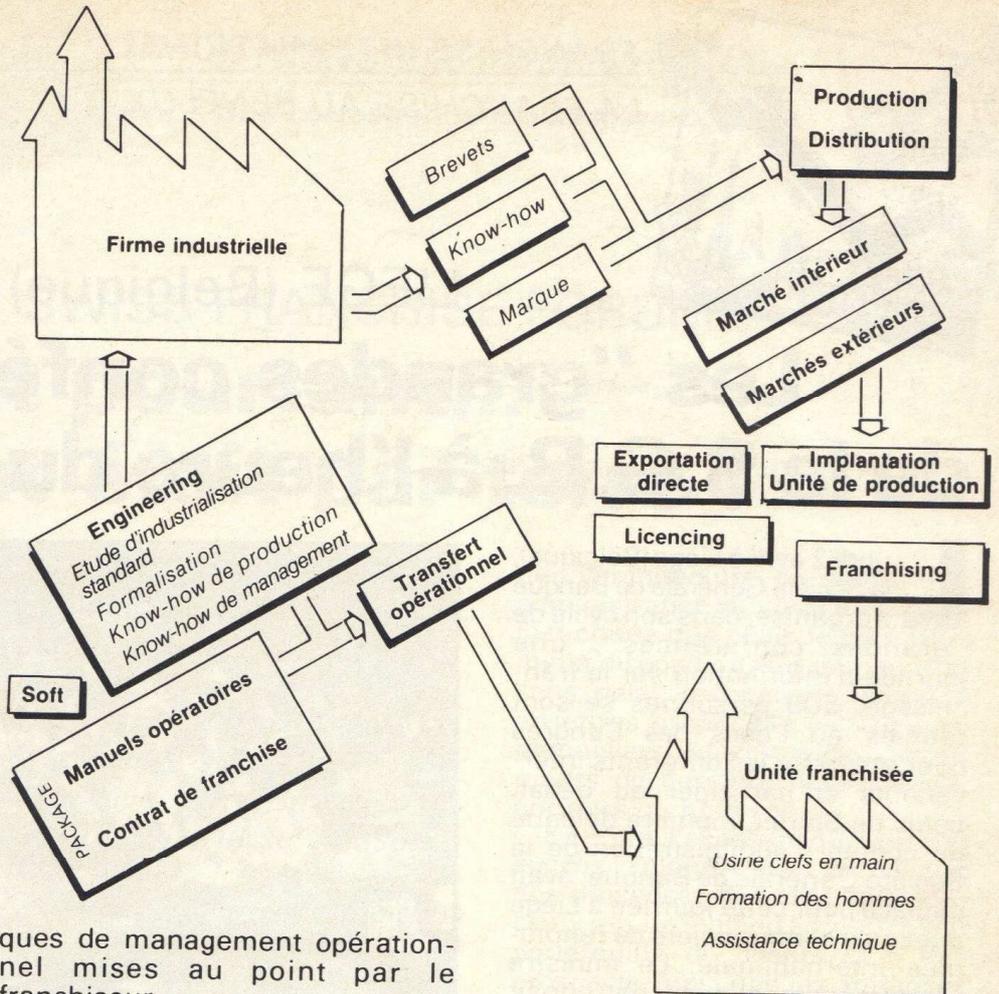
4. Ces deux know-how doivent être appuyés par une marque dont la notoriété exprime sans équivoque le niveau de différenciation et l'égalité des produits et des techniques diffusées par la firme.

Le concept de franchise industrielle est donc essentiellement imposé :

1. d'une concession de licence de brevet, des techniques de fabrication connexes audit brevet.

2. d'une licence de distribution des produits fabriqués.

3. d'une concession du droit d'utilisation de l'ensemble des techni-



ques de management opérationnel mises au point par le franchiseur.

- d'une concession du droit d'utilisation d'une marque et des signes distinctifs permettant de s'y rallier.

- de l'acquisition de machines ou d'une unité de production (engineering).

La formalisation du concept de franchise en terme opérationnel se réalise au travers du package et du contrat, qui définissent les modalités logistiques d'accès au savoir-faire du franchiseur et le fonctionnement de l'unité franchisée.

L'effort de formalisation ainsi que la capacité d'ingénierie de l'entreprise doivent être guidés par le souci permanent de la reproduction du détail : tous les compartiments du fonctionnement de l'entreprise doivent être explorés et les procédures formalisées dans la synthèse constituée par les manuels opératoires. Ceux-ci, dans leur version industrielle, peuvent atteindre des volumes considérables.

La maîtrise du savoir-faire doit être appuyée par une parfaite intégration de la dimension pédagogique inhérente à la spécificité du transfert technologique. Une diffusion rapide et bien assimilée de son "soft" permettra au franchiseur d'accéder rapidement à de nouveaux marchés géographiques qui lui permettront de conso-

luder son avantage concurrentiel et de poursuivre son effort de recherche et de développement.

Cette formule de coopération est résolument plus intégrative que les formules de licencing déjà connues des partenaires de la vie industrielle. Elle répond particulièrement bien aux besoins des axes d'industrialisation Nord-Sud, et donne au "transfert de technologie" une signification plus large qui souligne dans sa problématique l'importance du contexte incorporel dans lequel doit se développer l'efficacité managériale. Ce type de franchise est probablement la forme la plus achevée du concept de franchise en raison de l'intensité du savoir-faire transmis et de la bipolarité de la structure production-distribution ainsi mise en place. Les industriels qui se sont lancés dans l'aventure ne sont pas légion, beaucoup de chemin reste à parcourir tant sur le plan théorique que pratique. Je pense que les prochaines années verront les industriels se lancer plus ardemment dans la commercialisation de leur soft et conféreront ainsi à la franchise industrielle les lettres de noblesse qu'elle mérite.

**Marc SOUNIGO**  
**Vice-président de l'UEF**  
**Conseil en développement**  
**Commissaire aux Comptes ●**