

Réseaux

# La franchise en Italie

Comment vendre dans la Péninsule, en toute franchise.

par Caroline Livio

**V**ous ne pouvez pas ne pas le connaître. Il a ouvert des magasins dans le monde entier qui portent haut les couleurs d'une humanité mélangée. 1 500 enseignes sur les cinq continents, un succès flamboyant et... le parfait exemple de ce qu'il ne faut pas faire. En fait, Benetton ressemble comme deux gouttes d'eau à un franchiseur, mais n'est pas un franchiseur. Ou, en tout cas, ne veut pas paraître comme tel : il n'a jamais signé de contrat de franchise avec aucun

## La franchise en direct

Il s'agit de procéder par licence directe, c'est-à-dire en signant un contrat de franchise directement entre le franchiseur français et son franchisé italien. L'avantage est de pouvoir opérer un contrôle étroit sur ses franchisés sans passer par un intermédiaire. En revanche, l'inconvénient de ce système est d'alourdir la gestion du réseau au fur et à mesure que se développe le nombre de franchisés.

**A déconseiller :** lorsque le franchiseur veut implanter plus de trois ou quatre franchisés.

**A conseiller pour :** les opérations de prestige.  
(Source : Olivier Gast - Cabinet Gast Douet).



Benetton : le plus fameux des franchiseurs italiens qui n'en est pas un.

des magasins qui portent son nom. Histoire de ne pas toujours avoir à assumer les devoirs du parfait petit franchiseur et de pouvoir reprendre ses billes si l'affaire ne marche pas. Un peu à l'image d'un certain état d'esprit de l'entrepreneur italien : plutôt du style à se « débrouiller » et qu'importe si tout

## La Master franchise

Dans ce cas, le franchiseur français donne par contrat le droit à son « master-franchisé » d'installer des sous-franchisés dans la zone dont il possède l'exclusivité et les obligations de contrôle. Le « master-franchisé » est également le représentant de l'enseigne auprès du franchiseur et bénéficie, par contrat, de la licence de marque, du transfert de savoir-faire et de la formation dispensée par le franchiseur français, services qu'il doit retransmettre à ses sous-franchisés.  
(Source : Olivier Gast - Cabinet Gast Douet).

n'est pas fait dans les règles de l'art. Voire parfois même grâce à quelques combines.

« L'Italie est le seul pays où trouver de l'argent pour ouvrir un magasin en franchise n'est pas un problème, raconte ce franchiseur français. En fait, c'est bien simple, tous les partenaires que j'ai pu rencontrer ont toujours trouvé le moyen de mettre sur la table rapidement les deux à trois millions de francs nécessaires à l'ouverture d'un magasin. » Quant à savoir d'où vient l'argent, c'est une toute autre histoire. Car la franchise en Italie, c'est un peu *combinazione* et

compagnie. D'abord, il n'y a pas, en droit italien, de loi qui donne une définition juridique de la franchise. Ensuite, parce qu'aucun organisme n'est parvenu à comptabiliser exactement le nombre de franchiseurs/franchisés présents en Italie. La fédération italienne fait état de 160 réseaux et 9 000 franchisés, mais ce

particulièrement bien étudiés avant de se lancer. La franchise, selon la définition de l'International Franchise Association, est une méthode de commercialisation de produits ou de services où une entreprise (le franchiseur) donne à une autre entreprise ou une personne (le franchisé) le droit de vendre les produits

savoir-faire. » On peut envisager plusieurs approches « techniques » de la franchise (voir encadrés) qui dépendent à la fois du secteur d'activité et de la volonté du franchiseur de maîtriser plus ou moins l'évolution de sa franchise. « En Italie, note Olivier Gast, avocat au barreau de Paris et spécialiste de la franchise internationale, il existe de multiples façons d'adapter un vêtement juridique à chaque client. »

**magasin test**

Toutefois, c'est à l'entreprise française qu'il revient de déterminer comment elle entend gérer la distribution de son concept. Un Jardin En Plus, par exemple, qui propose plusieurs gammes de produits tournant autour du décor intérieur de la maison, a choisi de créer une filiale en Italie. « Nous avons d'abord ouvert un magasin pilote dans un quartier résidentiel de Rome qui a joué le rôle de magasin test et non pas une plus grosse unité qui aurait nécessité un investissement trop important sans savoir, à l'avance, comment allait être reçu le produit », raconte Philippe Dassier, directeur du développement

nous obliger à modifier nos produits. Or, nous entendons en garder la maîtrise. » Le directeur du magasin est alors devenu responsable de la filiale qui a trouvé des franchisés dans tout le sud de l'Italie, Palerme, Bari, Naples, etc.

Ensuite, une fois choisi son mode d'implantation, tout est question de

**La joint-venture**

Une joint-venture doit préparer le partenaire italien à la franchise. Mais l'avantage de cette méthode est également son principal inconvénient : toute la réussite tient à l'équilibre et à la bonne gestion du rapport de force qu'il existe entre les différents partenaires français et italiens.

**A conseiller :** il faut donc impérativement veiller à conserver la propriété de la marque et du savoir-faire. (Source : Olivier Gast - Cabinet Gast Douet).

contrôle. « D'où toute l'importance du contrat que l'on signe avec ses différents partenaires », remarque cet autre franchiseur. En fait, tout l'art de la franchise, surtout en Italie, tient dans ce que l'on met dans la corbeille de mariage.

« Le contrat de franchise comporte en réalité plusieurs conventions », précise Enrico Castaldi, avocat au barreau de Rome. Elles sont au nombre de trois, la concession de savoir-faire, la concession de marque et l'accord de coopération et d'assistance technique. Dans ce cadre, le contrat doit préciser les droits et les devoirs des deux parties, mais surtout essayer de prévenir les accidents de parcours et les conflits. A bien préciser donc : la durée du contrat ou les procédures précises de résiliation, les modalités de l'assistance technique et commerciale et la formation que le franchiseur doit apporter au franchisé.

Mieux vaut prévenir que guérir ; mais, même à ce petit jeu-là, les Italiens sont parfois un peu réticents. Ils ne lisent pas toujours les contrats, ou n'y accordent qu'une valeur relative. « En fait, remarque Olivier Gast, les Italiens ont toujours tendance à vouloir discuter, et rediscuter. De plus, ils ne sont pas habitués à ce type de contrats très anglosaxons qui dépassent parfois les quarante pages et qu'ils peuvent prendre comme une humiliation. » Le franchiseur doit pourtant savoir imposer sa discipline, de façon rigoureuse, mais à dose

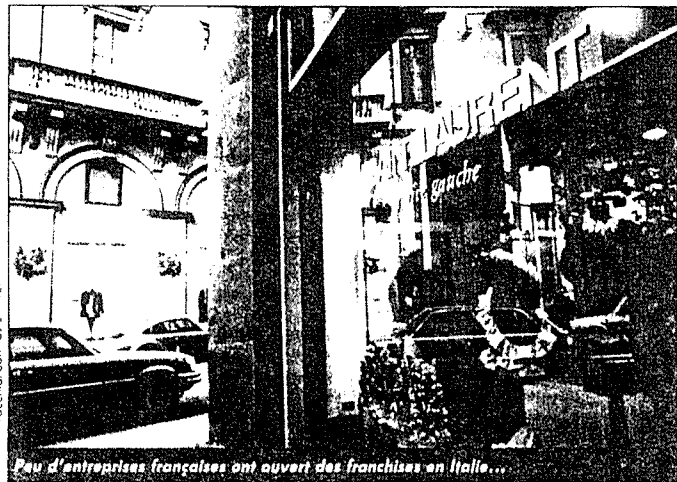
**La création de filiale**

Une autre méthode d'approche directe qui a de plus le mérite d'être le meilleur moyen de contrôler le développement de sa franchise. Dans ce cas, c'est la filiale qui devient le franchiseur italien. Mais ce système connaît deux inconvénients de taille : un investissement lourd au départ et qui peut occasionner des erreurs de jugement concernant le marché.

**A conseiller :** cette méthode s'adapte en général très bien lorsque le pays du franchiseur et celui du franchisé sont peu éloignés géographiquement et proches sur le plan culturel, légal et linguistique comme, par exemple, la France et la Belgique. Cette mesure peut également s'appliquer à l'Italie dans certains secteurs d'activités où les réflexes d'achat sont relativement proches.

(Source : Olivier Gast - Cabinet Gast Douet).

homéopathique, sous une forme pédagogique, par exemple, afin d'éviter de froisser une susceptibilité tout italienne. Imposer et séduire, un cocktail qui a la douceur et le corsé de toute l'Italie. Même si le contrat le plus complet ne



Peu d'entreprises françaises ont ouvert des franchises en Italie...

chiffre recouvre également les concessionnaires. Et donc pour savoir qui est qui dans ce marigot... Enfin, parce que les règles du jeu ne sont pas toujours écrites noir sur blanc. Un exemple, le secteur de l'hôtellerie. En Italie, pour ouvrir une franchise, il faut acheter une licence. Jusque-là, rien de très compliqué, si ce n'est que certaines enseignes françaises attendent toujours de pouvoir en acquérir une. On verrait là l'ombre d'une certaine forme de mafia que l'on ne s'y tromperait pas beaucoup.

Mais si peu de franchiseurs étrangers se sont à l'heure actuelle décidés à franchir les Alpes, c'est peut-être plus parce que l'état d'esprit italien s'adapte mal à la rigueur requise par le système de franchise qu'à cause d'une réelle *combinazione*. En fait, la *combinazione* est à considérer comme une des spécificités parmi d'autres du marché italien et il est des exemples d'implantation de franchises réussies qui montrent que l'on peut très bien y arriver sans forcément tremper dans d'innombrables magouilles. « Le marché de la franchise en Italie ne s'improvise pas », remarque cet avocat. L'approche du marché, ses risques et les moyens de s'en prémunir doivent être



ou services caractérisés par une marque que possède le franchisé. Par cet accord entre les deux parties, le franchisé bénéficie du savoir-faire et du système de vente élaboré par le franchiseur.

« En d'autres termes, précise Chantale Zimmer-Helou, déléguée générale de la FFF, la Fédération française de la franchise, la franchise est la réitération d'une expérience réussie par transfert de

jardin En Plus. Les bons résultats du magasin pilote incitent l'entreprise à ouvrir un second magasin en plein centre de Rome, puis un bureau pour pouvoir gérer l'ensemble de son activité en Italie. « Si nous avions ouvert directement un magasin avec un franchisé, nous aurions pu perdre le contact avec le client final, poursuit-il. Car nous nous sommes aperçus que, parfois, un partenaire qui connaissait parfaitement le marché pouvait

**EN ITALIE  
COMME DANS PLUS DE 20 PAYS**

**les mutuelles du mans assurances**

**UN ASSUREUR INTERNATIONAL A VOTRE SERVICE**

**A MILAN :**

**GRUPPO  
DUOMO  
ASSICURAZIONI**

(Vecchia Mutua, Il Duomo, Cassa Generale, MGF Vita Italia)

Via Galvani 24, 20124 MILAN  
Tél. (39.2) 6768.1 - Fax 6682428

**A BOLOGNE :**

**COMPAGNIE  
DI ASSICURAZIONI  
DI BOLOGNA**

(Fiduciaria, Fiduciaria Vita, Mercury, Sori)

Via Finelli 8, 1.40126 BOLOGNE  
Tél. (39.51) 240901 - Fax (39.51) 243030

**A ROME :**

**LA NATIONALE**  
*Assicurazioni*

Piazza del Porto di Ripetta 1, 1.00186 ROME  
Tél. (39.6) 67701 - Fax (39.6) 6548856

**EN FRANCE :** les mutuelles du mans assurances - Département Étranger - Outre-Mer  
19-21, rue Chanzy - 72030 LE MANS CEDEX - Tél. 43 41 72 72 - Fax 43 41 64 08

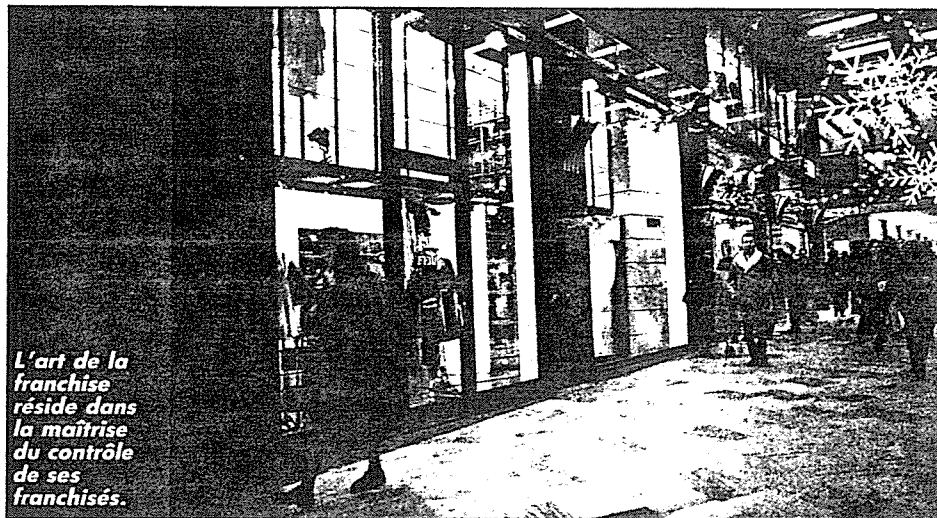
vaut que par la bonne foi des signataires, « bien ficelé, il donne la possibilité, en cas de problèmes, d'engager rapidement des procédures », ajoute Philippe Dassier.

Il n'en est pas moins vrai que deux précautions valent bien mieux qu'une et qu'il n'est pas inutile d'employer quelques petits trucs pour garder un œil sur

le bon déroulement des opérations et devancer les problèmes. Comme ce franchiseur qui avoue avoir créé une filiale en Italie un peu surdimensionnée par rapport à son activité afin d'avoir les moyens de contrôler efficacement ses franchisés. Ou cet autre qui préfère augmenter ses marges sur la vente de ses produits ou sur le kit décoration clé en

main plutôt que de demander des royalties dont il ne sait s'ils seront payés. Ce que d'aucuns appellent des « méthodes de management contrôlé » sont bien utiles lorsqu'il s'agit à la fois de veiller à la protection de son savoir-faire et de son image de marque alors que la contrefaçon est presque une deuxième nature en Italie.

La question à se poser est de savoir jusqu'à quel point on peut donner les clés de son savoir-faire puisqu'il est avant tout le garant du succès de l'entreprise. Et donc son principal capital. « Les Italiens ont conscience de l'importance d'une marque et de son impact et viennent chercher en France nos méthodes d'organisation de réseaux », note Olivier Gast. Encore une fois, tout est dans l'art de la rédaction de son contrat et des limites à ne pas dépasser que l'on a su faire admettre à ses franchisés. N'oubliez pas non plus de prendre un bon avocat. Dans un pays où l'on affectionne les prétoires et les effets de manche, cela peut toujours servir. ■



L'art de la franchise réside dans la maîtrise du contrôle de ses franchisés.

© Bejarde/Rea.

## GUIDE

### Avocats

#### • Olivier Gast

Cabinet Gast et Douet  
1, avenue Bugeot, 75016 Paris. Tél. : (1) 47 27 48 50.

Avocat à la Cour de Paris, président de l'Université européenne de Franchise de Colmar (l'IPF) et de la commission Franchising de l'Union Internationale des Avocats (l'UIA), Olivier Gast est « le » spécialiste français, voire européen, de la franchise. Spécialisé dans la franchise et le développement des PME en Europe, le cabinet a ouvert une antenne à Milan début 1990: Corso Monforte 45, 20122 Milano. Tél. : (19 39) 2/76 00 41 92.

#### • Enrico Castaldi

Cabinet Lette et associés  
3, rue du Bocardor, 75008 Paris. Tél. : (1) 47 23 62 03.

### Fédérations

• **FFF**: Fédération française de la franchise  
9, boulevard des Italiens, 75002 Paris. Tél. : (1) 42 60 00 22.

Déléguée générale: Chantale Zimmer-Helou.

Responsable export et formation: Nathalie Besnard.

Particulièrement dynamique, la Fédération a récemment réalisé une étude

concernant: « La franchise en Europe » (disponible à la Fédération).

• **Asso-Franchising Italiana**: Association italienne de la franchise  
3, porta Nuova, 20121 Milano. Tél. : (19 39) 2/29 00 37 79.

Président: M. Bonani.

### Salon

Le dixième Salon international de la franchise aura lieu du 22 au 25 mars prochains au Parc des expositions de la porte de Versailles. Cette année, 200 exposants dont 17% d'étrangers étaient présents pour environ 25 000 visiteurs. Le salon est organisé par Padco-Blenheim, sous le haut patronnage de la FFF.

Padco-Blenheim: 22/24, rue du Président-Wilson, 92532 Levallois-Perret cedex. Tél. : (1) 47 56 50 00.

### À lire

• **Les procédures européennes du droit de la concurrence et de la franchise.**

Collection Jupiter, Éditions juridiques associées, 26, rue Vercingétorix, 75014 Paris. Tél. : (1) 43 35 01 67.

• **Juris-PME, le guide de la franchise internationale.**

Éditions Gast & Douet, 8, rue Copernic, 75016 Paris.

### • Il Franchising

Manuel teorico pratici dei nuovi contratti commerciali par Aldo Frignani. Ed. Utet, Unione Tipografica, Editrice Torinese, Corso Raffaello 28, 10125 Torino.

### Représentations institutionnelles

En France :

à Paris

• **Chambre de commerce italienne pour la France**

134, rue du Faubourg Saint-Honoré, 75008 Paris. Tél. : (1) 42 25 41 88.

• **ICE**

Istituto Italiano per il commercio estero  
140, avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris. Tél. : (1) 45 62 24 50.

à Lyon

10, place de la Gare de la Part-Dieu, 69003 Lyon. Tél. : (16) 78 54 03 37.

En Italie :

• **Service d'expansion économique :**

à Rome :  
Piazza Farnèse, 44 - 00186 Roma. Tél. : (19 39) 6/654 42 41.

à Milan :

Via Cusani, 10 - 20121 Milano. Tél. : (19 39) 2/805 69 51.

• **Chambre française de commerce et d'industrie en Italie**

Via Cusani, 5 - 20121 Milano. Tél. : (19 39) 2/805 38 90.