

LES FRANCHISEURS INTERVIENNENT DE PLUS EN PLUS DANS LA GESTION DES RESEAUX

Les contrats de franchise vont devoir évoluer

DEVANT la montée des succursalistes et la mise au point de nouveaux moyens de gestion des stocks, le système de la franchise en train de changer de visage dans le textile. Le franchiseur tend à se muer de simple fournisseur riqué d'ailleurs historiquement par les artisans d'une franchise plus interventionniste) en quasi-gestionnaire du point de vente en tout cas de son stock. Une telle évolution bouleverse le statut même du franchisé et de commerçant indépendant juridiquement devient dépendant technologiquement, et débat sur l'indépendance juridique et l'intégration technologique commence à préoccuper les spécialistes de la franchise. Le Club européen des directeurs de réseaux (Cedres) doit mettre en place prochainement une commission de travail sur cette transformation qui, selon son principal animateur, le juriste Olivier Gast, doit conduire à une évolution juridique importante du statut de franchise, et donc à une adaptation profonde de ses contrats.

Les exemples de développement de l'intégration technologique ne manquent pas. Le groupe Etam l'a ainsi toujours pratiqué pour (2.3.) utilisant le statut de commissaire-priseur pour ses franchisés. Georges Rech a utilisé une formule équivalente. Caroll s'y met pleinement. Camelot a basé sa réussite en franchise sur cette maîtrise de la gestion de stocks. Pour Serge Labaste, directeur de Dml (stratégie, un cabinet conseil en stratégie et apport opérationnel, qui travaille notamment pour Etam, Albert, Cello et Dom, cette évolution est même inéluctable si le système de la franchise veut perdurer dans le textile. *« Véhicule de croissance privilégié dans les années 80, car elle permettait aux franchisés de couvrir rapidement le territoire en minimisant leur investissement et aux franchiseurs d'accéder à un produit, un concept de distribution et des prix d'achat assez compétitifs, la franchise est aujourd'hui un frein à la rentabilité »,* explique-t-il. Et de poursuivre : *« Il suffit pour s'en convaincre de comparer les résultats financiers des succursalistes qui ont su intégrer les nouvelles rhodés de gestion »*. Enfin, il conclut : *« La franchise, si elle veut survivre économiquement, doit évoluer et s'adapter à la nouvelle donne du jeu concurrentiel »*.

LE JURISTE
OLIVIER GAST,
GRAND
SPECIALISTE DU
DROIT DE LA
FRANCHISE.
« Si elle veut survivre, la franchise doit évoluer ».



Le système est désormais bien connu : *« Il consiste d'une part à maximiser le chiffre d'affaires en ajustant au mieux le mix produits à la demande réelle des consommateurs et, d'autre part, à minimiser les stocks d'inventaris en fin de saison »,* explique Serge Labaste. Encore faut-il mettre en place les systèmes d'information nécessaires permettant à la centrale d'achat d'analyser en temps réel la performance des produits dans l'ensemble du parc de magasins. Serge Labaste admet que l'exercice n'est pas facile pour des réseaux franchisés confrontés à l'indépendance de leurs membres. Il évoque la nécessité de renegotier des contrats de franchise, afin de redonner au franchiseur le contrôle de ses stocks. *« En fournissant en échange un nouveau service aux franchisés »,* souligne-t-il : *« l'approvisionnement dynamique réactif »*.

La technologie est largement au point pour rendre possible cette évolution. Mais la donne juridique ? *« Il ne fait pas de doute que les récentes prérogatives des franchiseurs sont difficilement conciliables avec la liberté d'exploitation des franchisés commerçants indépendants et constituent des sources nouvelles et multiples de responsabilité »,* explique Olivier Gast. Pour lui, de nouveaux contrats doivent répondre aux choix économiques des franchiseurs et ménager la nécessaire indépendance juridique des franchisés, reconnus d'ailleurs dans la loi même comme des commerçants indépendants.

Olivier Gast distingue trois formules possibles : le système de dépôt-vente, la commission et le mandat de gestion. Dans la première formule, *« la marchandise est remise en dépôt et simple dans le local du franchiseur et demeure jusqu'à la vente la propriété du franchiseur »,* explique-t-il. Ce système permet au franchiseur une maîtrise complète de la gestion du stock. *« La formule est juridiquement pleinement justifiée, puisqu'il reste propriétaire des marchandises jusqu'au moment de la vente. Dans le même temps, le franchisé demeure un commerçant indépendant qui agit en tant que tel, en déposant la marchandise et en étant responsable de sa vente »,* explique-t-il. Dans la seconde formule, *« le franchiseur transfère la propriété des marchandises au franchisé au moment de la vente »,* explique-t-il. Dans la troisième formule, *« le franchiseur transfère la propriété des marchandises au franchisé au moment de la vente »,* explique-t-il.

procède à la cession pour son propre compte, et sa rémunération est constituée par la marge bénéficiaire qu'il réalise sur le produit de la vente, comme tout acheteur revendeur », explique Olivier Gast. Reste que, selon cet avocat spécialiste de la franchise, le franchiseur doit avoir les moyens financiers d'assurer une partie importante du coût de la gestion du stock, notamment la reprise des invendus. Selon lui, le procédé est très favorable au franchiseur, d'autant plus que c'est lui qui fixe sa charge et les prix de vente au public.

Le deuxième système, la commission, permet, selon M^e Gast, de concilier l'esprit et la structure de la franchise avec des méthodes de vente perfectionnées, une étroite coopération et une haute surveillance du franchiseur sur l'écoulement de ses produits. Il a cependant un lourd inconvénient en matière juridique, il faut sortir du système de la franchise classique pour entrer dans un système de représentation du fournisseur par le distributeur. On parle d'ailleurs d'affiliant

et d'affilié. Ce dernier se trouve alors comme le franchiseur, personnellement et seul engagé à l'égard des tiers, qui ne sont pas censés connaître l'existence de l'affiliant. Il reste donc un commerçant indépendant, à contrario des mandataires. La aussi, selon M^e Gast, le coût est lourd pour le fournisseur. L'affiliant peut aussi être tenu d'indemniser les pertes éventuellement subies par son affilié, notamment en cas de dépôt de bilan, si on peut en imputer la responsabilité à l'échec des normes et méthodes de gestion.

Le troisième système, le mandat de gestion, repose sur la coexistence d'un contrat de franchise et d'un mandat donné au franchiseur par le franchisé pour gérer son stock et/ou sa comptabilité, chacun étant complètement autonome. Le franchiseur, dans cette formule, reste un acheteur-revendeur, qui fixe ses prix et exploite son fonds de façon indépendante. Il demeure ainsi le seul engagé vis-à-vis des tiers et supporte le risque commercial de l'invendu et des pertes éventuelles. Le franchiseur, de son côté, se conserve pas la propriété des marchandises, n'est pas tenu de faire face aux différents frais de transport, d'assurances, etc. Il doit cependant logiquement financer l'installation d'un système informatique de gestion très sophistiqué. Selon Olivier Gast, ce système a connu un certain succès dans la franchise hôtelière en transformant la franchise en une nouvelle forme d'appel à l'épargne. L'engagement du franchiseur dans la gestion inclut en effet certains financiers, par exemple des Sicovis, à s'engager.

Quel impact pourra avoir la mise en place de telles formules sur les relations juridiques, en cas de conflit entre franchiseur et franchisé ? *« Les méthodes de rationalisation par les systèmes de gestion en flux tendu s'éventrent indispensables à la réussite économique des réseaux mais s'accroissent mal de la position actuelle des tribunaux sur la notion d'indépendance »,* souligne M^e Gast. Il apparaît logique de voir mise en cause la responsabilité du franchiseur lorsque il est établi que *« ce sont les méthodes préconisées et imposées au franchisé qui se sont révélées inadéquates et ont été à l'origine de pertes subies »*. L'exemple de la condamnation du franchiseur par le tribunal de Boulogne pour une étude de marché prévisionnelle par trop optimiste, est à cet égard significatif. Toujours selon Olivier Gast, l'imposition du franchiseur, de plus en plus forte avec l'intégration technologique, le condamne d'une certaine façon à la réussite de ses franchisés. **JEAN-PAUL LÉRY**

vingt ANNEES DE JURISPRUDENCE SUR LA FRANCHISE

Grâce à M^e Jean-Paul Clément, avocat à la Cour et grand spécialiste de la franchise, on peut désormais tout savoir sur « vingt ans de jurisprudence », concernant cette formule de distribution. Celui-ci vient de publier dans le cadre de l'Institut des réseaux européens de la franchise et du partenariat (Irfp) un recueil de deux cents décisions de justice sur la franchise, alliant de 1973 à 1993. Peut-être la synthèse de toutes les décisions rendues par les tribunaux de première instance, de deuxième instance, de la Cour de cassation et de la Commission européenne de la concurrence.