

La franchise : une formule qui gagne

par Maître
Olivier GAST,
Avocat
à la Cour.



Le grand dossier sur la franchise de Marie-Françoise Tessier, publié dans notre numéro de mai 2001 a suscité beaucoup d'intérêt de votre part. Cette forme de distribution en réseau se développant de plus en plus dans notre secteur, nous avons pensé utile de demander au meilleur spécialiste de la franchise, Maître Olivier Gast, de vous confier ses connaissances, afin que, franchiseur ou franchisé, vous réussissiez parfaitement votre nouveau partenariat.

Née aux Etats-Unis, la franchise est bien développée en France ces dernières années. Longtemps confondu avec la concession commerciale, elle incontestablement acquis sa physionomie propre.

La franchise se présente comme une forme de distribution en réseau, basée sur l'exploitation d'un concept, c'est-à-dire une enseigne commune, une transmission du savoir-faire développé par le franchiseur, des produits ou services spécifiques à ce concept, ainsi qu'une assistance permanente fournie par le franchiseur au franchisé.

La franchise est une réitération de la réussite commerciale du franchiseur appliquée au réseau.

LA FRANCHISE

La spécificité de cette forme de distribution consiste en la collaboration entre le franchiseur et le franchisé. On peut décrire cette relation comme celle d'un vassal au suzerain, ou «d'une locomotive et ses wagons».

En effet, le franchiseur détient un savoir-faire réitérable et testé et développe un réseau pour son exploitation qu'il gère en bon père de famille.

L'intérêt des franchisés à adhérer à

ce réseau est triple :

- ils bénéficient de l'attractivité du concept testé par le franchiseur,
- ils profitent de tout le système organisé et, notamment de l'assistance, de la formation professionnelle continues et de la logistique qu'ils ne pourraient pas avoir seuls,
- ainsi que du savoir-faire substantiel, identifié et secret qui leur confère un avantage compétitif dans la concurrence. Le franchisé ne prend pas les risques de la création et achète un système qui a déjà fait ses preuves.

Bien évidemment, ces avantages ne sont pas gratuits : **en contrepartie, le franchisé verse à son franchiseur :**

- les droits d'entrée,
- les redevances souvent proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé,
- et une participation aux frais publicitaires.

Ces versements constituent les leviers financiers de la franchise : plus le nombre de franchisés augmente, plus le budget publicitaire s'accroît. Or, plus il y a de publicité, plus il y a de clients. Davantage de clientèle permet d'augmenter le chiffre d'affaires réalisé et donc, le montant de redevances et le budget publicitaire.

Le tout forme une véritable synergie de réseaux dont la maîtrise cautionne la réussite commerciale.

LE SAVOIR-FAIRE

Le savoir-faire se trouve au cœur même de la franchise. C'est ce qui la distingue notamment de la concession commerciale : sans le savoir-faire, point de franchise.

A notre avis, **ce n'est pas un mais deux savoir-faire qui sont indispensables** à la réussite de la formule :

- un savoir-faire lié au concept franchisé,
- un savoir-faire lié à l'organisation du réseau.

Le premier est transmis au franchisé dès la mise en place du contrat de franchise, le second est mis à sa disposition tout au long de l'exécution.

LA CONJONCTION DE CES DEUX SAVOIR-FAIRE FORME LE SAVOIR-RÉUSSIR

Le savoir-faire lié au concept

Il comprend un ensemble de connaissances techniques, commerciales et administratives nécessaires à l'exploitation de l'entreprise. Ce savoir-faire doit être substantiel, secret et identifié.

Pour conférer un réel avantage aux franchisés, ce concept doit avoir été testé et standardisé. Aussi, **notre expérience nous a permis de dégager la règle des**

«Trois-Deux» : afin de prouver la viabilité de son concept, le franchiseur doit mettre en place trois magasins-pilotes et les exploiter avec succès pendant au moins deux ans. Lorsque nous disons trois pilotes, un doit se trouver à Paris, un autre dans une grande ville et un troisième dans une ville de taille moyenne.

Le savoir-faire organisationnel

Il est tout aussi important. En plus de posséder un concept sérieux et attirant, le franchiseur doit être capable d'exercer les cinq métiers de la franchise.

• **1er métier : le marketing-concept.** Il consiste pour le franchiseur à faire évoluer son concept selon les attentes des consommateurs et les données conjoncturelles.

• **2e métier : le développeur de réseau.** Pour qu'une franchise réussisse, il est indispensable que le franchiseur développe son réseau et le développe harmonieusement. Cela nécessite qu'il dispose de structures relativement importantes et organisées.

• **3e métier : l'animateur.** C'est le métier central et fondamental du franchiseur qui ne doit pas se contenter de vendre sa franchise mais aussi l'animer, la promouvoir et la contrôler.

• **4e métier : la logistique.** Cela consiste à approvisionner les magasins franchisés pour la qualité et la quantité demandées, dans les délais convenus, et à des conditions plus avantageuses que si les franchisés s'approvisionnaient seuls. L'image de marque du réseau dépend du bon fonctionnement de l'approvisionnement. L'aspect logistique recouvre toute son importance dans les conditions nouvelles de développement de la distribution sur Internet. En effet, les défaillances logistiques ont conduit beaucoup de start-ups à l'échec, faute de structures d'appui leur permettant de satisfaire les commandes que les clients passaient sur leurs écrans, alors que ces écrans laissaient penser qu'au dynamisme qu'ils affichaient suivraient également une rapidité et une qualité de service équivalente lors de la livraison et du service après-vente.

• **5e métier : le leader.** Ce métier reflète toute la difficulté d'être franchiseur. Il

La franchise : une formule qui gagne

Il s'agit de trouver un équilibre entre les impératifs d'une bonne gestion et la nécessité d'animer le réseau. Le franchiseur doit avoir une vision à court terme et à long terme. En cas de déséquilibre, les franchisés risquent d'être mécontents parce qu'ils ne feront pas assez de profit (mauvaise gestion du réseau) et que le réseau manquera de dynamisme et de notoriété (gestion trop rigoureuse du réseau).

LES CINQ RÈGLES D'OR DE LA FRANCHISE

Pour qu'une franchise et son concept représentent une formule qui gagne, **cinq qualités doivent être recherchées** dès la conception du savoir-faire et le montage du réseau. Elles devront ensuite être conservées en permanence. Ces qualités sont les règles d'or de la franchise :

Attractivité

Le concept mis au point par le franchiseur doit apporter quelque chose d'utile, une valeur ajoutée ou une avance concurrentielle sur le marché visé. Le ROL (retour sur le capital investi) du franchisé doit être de l'ordre de 15 à 20 %.

Équilibre

Le franchiseur doit respecter ses franchisés et ne pas les accabler notamment par des droits d'entrée et des royalties trop élevés. De bons rapports entre les parties, des bénéfices mérités et stimulants pour le franchisé et une rentabilité conséquente pour le franchiseur garantissent la longévité du réseau.

Continuité

Continuité dans la vie du contrat de franchise qui sera renouvelé tant que les parties travailleront dans l'intérêt du réseau, continuité dans la qualité du produit ou du service vendu, continuité dans le développement du savoir-faire, feront de leur concert la réussite du réseau.

Innovation

Aussi bien dans le concept initial que tout au long de la vie de la franchise, le savoir-faire franchisé doit être innovant et sans cesse renouvelé.

Loyauté

Que ce soit du franchiseur vers ses franchisés ou vice versa, la loyauté est l'une des clés de la réussite d'un réseau.

CÔTÉ FRANCHISÉ

Prendre une franchise comporte pour le franchisé un certain nombre de devoirs. Adhérent au réseau déjà existant, il s'engage à respecter la politique commerciale commune et à se conformer aux termes du contrat signé.

Toutefois, le franchisé demeure un commerçant indépendant et reste responsable de sa gestion et de ces résultats d'exploitation.

Il prend donc un risque, comme dans toute création d'entreprise, mais ce risque est limité du fait même de la réitération et de l'effet du réseau. En effet, les autres franchisés sont là pour attester la réussite du concept.

Il est par ailleurs possible de réduire la part de risque en prenant un minimum de précautions.

Le document d'information précontractuelle

Tout d'abord, minimum 20 jours avant la signature du contrat, le franchiseur est obligé de remettre à son futur franchisé un document d'information précontractuelle, dont le contenu est déterminé par la loi du 31 décembre 1989, dite Loi Doubin. Le candidat à la franchise doit lire très attentivement ce document.

L'étude de marché

Une attention particulière doit être apportée à l'étude de marché. Il est vrai qu'il incombe au franchiseur de donner à son partenaire les moyens d'analyser le marché local avec précision, mais le franchisé a également son rôle à jouer.

Nous préconisons notamment la mise en place d'un binôme précontractuel : le franchiseur fait appel à un professionnel

en marketing qui établit une matrice et une méthodologie marketing de l'état de marché local. Cette matrice est transmise au franchisé qui la remplit et la soumet pour validation au franchiseur.

Une étude de marché complète et sérieuse permet de démarrer une nouvelle exploitation commerciale en toute confiance et d'éviter d'éventuelles mauvaises surprises.

Le contrat de franchise

Une fois le document d'information précontractuelle fourni au candidat franchisé et lu en détail par lui, une fois l'analyse pointue du marché local effectuée, le contrat de franchise peut être négocié et signé avec le franchiseur.

En reprenant toutes les règles ci-dessus décrites et une fois celles-ci appliquées, le contrat de franchise se rédige en tenant compte des exigences du réseau (confidentialité, qualité, mise à jour, approvisionnement, enseigne, image de marque, loyauté, concurrence, publicité, résiliation...) et des intérêts de chaque partie (droits d'entrée, redevances, obligations respectives, formation, assistance...).

Aucun aspect de la franchise ne devra être oublié dans le contrat qui est généralement signé pour des périodes assez longues (7 ans en moyenne). Il faudra également penser aux clauses interdites ou rendues obligatoires par la loi, notamment au regard du droit de la concurrence.

La puissance de l'idéologie commerciale de la franchise est en train de s'infiltrer dans le monde de l'esthétique. Ses formidables leviers financiers et humains vont permettre à cette activité de se renouveler et se redévelopper. D'autant plus que le marché de la beauté en pleine expansion va forcément attirer l'intérêt des industriels. ■

Maitre Olivier Gast,

75116 Paris. Tél. 01 45 02 21 00.

Fax 01 45 02 21 02.

www.franchiseland.com

e-