

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

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 (critiqué d'ailleurs historiquement par les partisans d'une franchise plus interventionniste) en quasi-gestionnaire du point de vente ou en tout cas de son stock. Une telle évolution bouleverse le statut même du franchisé qui, de commerçant indépendant juridiquement devient dépendant technologiquement. Ce débat sur l'indépendance juridique et l'intégration technologique commence à préoccuper les spécialistes de la franchise. Le Club européen des directeurs de réseaux (Cedre) 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 franchisé, et donc à une adaptation profonde des contrats.

Les exemples de développement de l'intégration technologique ne manquent pas. Le groupe Etam l'a ainsi toujours pratiqué pour 1, 2, 3, utilisant le statut de commissionnaire-affilié pour ses franchisés. Georges Rech teste une formule équivalente. Caroll s'y met également. Camaïeu a basé sa réussite en franchise sur cette maîtrise de la gestion de stocks. Pour Serge Labaste, directeur de Dmi Stratégie, un cabinet conseil en stratégie et support opérationnel, qui travaille notamment pour Etam, Alberti, Celio et Dim, 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 franchiseurs de couvrir rapidement le territoire en minimisant leur investissement et aux franchisés 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 méthodes 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 SPÉCIALISTE 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 produit à la demande réelle des consommateurs et, d'autre part, à minimiser les stocks d'inventaires 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 renégocier 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 responsabilités », 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 pur et simple dans le local du franchisé 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. Le contrôle est juridiquement pleinement justifié, puisqu'il reste propriétaire des marchandises jusqu'au moment de la vente. Dans le même temps, le franchisé demeure un commerçant indépendant qui exerce sa profession de dépositaire à titre commercial et habituel, et qui gère de sa propre exploitation de son fonds de commerce à son seul compte. L'indépendance juridique du franchiseur est d'autant plus assurée que le franchiseur ne s'immisce pas dans la gestion commerciale du point de vente. Dans la deuxième formule, le franchiseur ne transfère pas la propriété des marchandises au franchisé, mais il lui confère le mandat de gestion. Le franchiseur reste propriétaire des marchandises et conserve le contrôle de la gestion du stock. Le franchiseur est responsable des pertes éventuelles 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 franchisé, 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'inventaire et des pertes éventuelles. Le franchiseur, de son côté, ne 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 n'est 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 franchisés ? « Les méthodes de rationalisation par les systèmes de gestion en flux tendu s'avèrent indispensables à la réussite économique des réseaux mais s'accommodent 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 lorsqu'il est établi que ce sont les méthodes préconisées et imposées au franchisé qui se sont révélées inadéquates, et sont à l'origine de pertes subies. L'exemple de la condamnation du franchiseur Buis récemment par la cour d'appel, lors d'un conflit qui l'opposait à son ex-franchisé de Boulogne pour une étude de marché prévisionnelle par trop optimiste, est à cet égard significatif. Toujours selon Olivier Gast, l'immixtion 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 LEROY ●

VINGT ANNEES DE JURISPRUDENCE SUR LA FRANCHISE

Grâce à M^e Jean-Paul Clément, avocat à la Cour de Paris 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 (Iref) un recueil de deux cents décisions de justice sur la franchise, allant de 1973 à 1993. Peut-être davantage destinées aux spécialistes, juridiques qu'aux praticiens, il offre tout de même un large et beau panorama de la jurisprudence sur la franchise. Il est disponible chez l'éditeur Iref, 10 rue de Valenciennes, 75011 Paris, tél. 01 42 46 46 46.